

21SHIJI GONGGONG
XINGZHENG XILIE JIAOCAI



 世纪公共行政系列教材

一般管理学原理

中国人民大学行政管理学系 ◎ 组编
张康之 李传军 ◎ 主编

(第三版)

21SHIJI GONGGONG
XINGZHENG XILIE JIAOCAI

21世纪公共行政系列教材

一般管理学原理

(第三版)

- | | |
|--------------------|------------|
| ◎ 公共管理概论 | 朱立言 谢明 |
| ◎ 行政学导论 | 齐明山 |
| ◎ 一般管理学原理 (第三版) | 张康之 李传军 |
| ◎ 公共部门人力资源管理 (第三版) | 孙柏瑛 祁光华 |
| ◎ 现代政治学原理 (第三版) | 石永义 刘玉萼 张璋 |
| ◎ 行政领导学 | 朱立言 |
| ◎ 公共政策导论 (修订版) | 谢明 |
| ◎ 当代中国政府与行政 (修订版) | 魏娜 吴爱明 |
| ◎ 机关管理的原理与方法 (修订版) | 赵国俊 陈幽泓 |
| ◎ 公共行政的法律基础 (修订版) | 毛朝晖 |
| ◎ 公共管理中的方法与技术 | 魏娜 张璋 |
| ◎ 公共人事制度 | 刘俊生 |
| ◎ 行政组织学 | 张昕 |

丛书策划 刘晶
责任编辑 张宇慧 曹沁颖
版式设计 赵星华
封面设计 李宝工作室

查询图书信息, 下载教学资源: <http://www.crup.com.cn/gggl>

ISBN 978-7-300-11330-2

ISBN 978-7-300-11330-2



9 787300 113302 >

定价: 35.00元

21 世纪公共行政系列教材

一般管理学原理

(第三版)

中国人民大学行政管理学系 组编
张康之 李传军 主编

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一般管理学原理 (第三版) / 张康之, 李传军主编
北京: 中国人民大学出版社, 2009
(21 世纪公共行政系列教材)
ISBN 978-7-300-11330-2

I. 一…

II. ①张…②李…

III. 管理学-高等学校-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 183439 号

21 世纪公共行政系列教材

一般管理学原理 (第三版)

中国人民大学行政管理学系 组编

张康之 李传军 主编

Yiban Guanlixue Yuanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京密兴印刷有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	1998 年 8 月第 1 版 2010 年 1 月第 3 版
印 张	25	印 次	2010 年 1 月第 1 次印刷
字 数	449 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

历史经验表明,发展水平和现代化水平越高的社会,公共行政也越发达,因而就越需要公共行政科学。公共行政科学对我国经济和社会发展的的重要性,正随着我国社会主义现代化进程的推进而日益显现出来,并呈现出良好的发展前景。

公共行政是对政府及其他社会部门、社会公共事务的组织与管理。行政管理学是研究和运用于国家事务、社会公共事务的管理科学与艺术。它通过研究、传播行政管理知识、艺术的信息,培养公共管理的职业人才,改善政府和社会公共部门管理、服务的质量,提高效率,最终达到实现公共利益的良好目的。

在传统社会中,公共行政管理也和其他领域中的管理一样,主要依靠管理人员的经验和悟性。现代行政管理要求从业者有着与其相适应的职业道德和品质;要求管理人员掌握适应这种管理要求的知识和技能。从当前来看,随着社会的政治民主与科学技术的全面进步,公共行政的职能在迅速扩展,公共管理部门迅速增加,公共管理中的分工协作日益增强,社会对政府公共管理质量的要求越来越高,“职业化”成了公共管理领域的一个重要趋势,不经专门化的教训培训,就不可能胜任管理岗位的要求。所以,在现代社会,通过专门教育培养专业型的公共行政管理人才,不仅是时代的迫切要求,也是人们的共识。这是由公共行政自身发展的规律所决定的,公共行政教育成为公共行政职业化的主要途径。

中国人民大学是我国改革开放以来，率先在国内开展行政管理学教学与科研的高校之一。1990年，中国人民大学行政管理学系、行政管理学研究所成为祖国大陆第一家行政管理硕士授予权单位，1998年又成为第一批博士授予权单位，已形成了本科、硕士、博士和在职岗位培训的多种教育层次，有着公共行政的理论与实践、中国行政管理与改革、改革政策、改革组织与人力资源管理、比较改革行政等多个研究方向的学术群体。所有这一切，是社会发展对政府和其他公共组织管理的职业化的迫切需要，从而也是对行政管理学教育的迫切需要的结果。

公共行政科学，自威尔逊以来，经历了100多年的发展历程。在此发展的过程中，可谓是百家争鸣，多重典范竞存。公共行政学之内容也因社会改革与发展，日新月异，美不胜收。在如今，公共行政学呈现出整合政治学、管理学、社会学、心理学、经济学、文化学、哲学、信息科学等多学科的特性，堪称方法多元、内容丰富、学派林立的社会科学之一。在科学发展的殿堂之中，公共行政科学获得了重要的席位。

为了传播公共行政之理念、理论、方法与技术，适应中国社会职业化公共管理者教育、发展与训练的需要，我系组织编写公共行政系列教材，教材范围涉及公共行政科学之基本层面。

教材的编写坚持以邓小平理论为指导，坚持理论联系实际的科学精神，紧密追踪国内社会变革的实践，及时吸收国际上新的有益的学术思想，在我们长期教学与科研的基础上，在我们与国内外兄弟院校学术交流的基础上，在学术界与实际工作部门成果的水平上，力争有所突破，再上新台阶，再创新水平，站在时代和学术前沿的起跑线上。我们热切希望公共行政学界和实际工作部门的同志们给予批评指正。在这里，我们谨向《21世纪公共行政系列教材》的读者、学习者和批评者致以敬意。

《21世纪公共行政系列教材》编委会

1999年4月

第三版前言

《一般管理学原理》第三版是在其修订版的基础上作出的修缮，修订版的基本结构和内容都没有变动，主要是在文字和叙述上进行了一些修改。

《一般管理学原理》的第一版实际上是我们开设管理学基础课程的讲稿，在20世纪90年代，学校里流行的做法是印讲义，即把老师的讲稿以讲义的形式印发给同学。我们当时将讲稿交给出版社出版，是为了让它以教材的形式出现而减少讲义所造成的浪费。让我们没有想到的是，它出版后被高校普遍采用。尽管它只是讲义性质的，很不成熟，但是它为什么会得到广泛使用？是因为这本教材适应了公共管理类专业本科教学的需要。90年代后期正是公共管理类专业迅速发展的时期，虽然国内的管理学教材较多，但专门针对公共管理类专业而编写的却很少，我们的《一般管理学原理》适巧填补了这个空缺。

早在2001年的时候，中国人民大学出版社的刘晶同志就屡屡提出让我们修订《一般管理学原理》，直到2005年，我们才完成修订工作。修订版取得了更大的成功，不仅被更多的高校采用，而且出差开会的时候遇到同行们，总会谈到这本教材，总会说一些表扬和鼓励我们的话，认为我们的这本教材对原理概述精要，通俗易懂，适合公共管理类专业的本科生使用，便于低年级同学阅读和掌握。

我个人对修订已经出版过的东西是有一定的心理抗拒的，我一直认为阅读自己已经出版过的东西是很痛苦的，但是，这一次对《一般管理学原理》的修订版进行再修订，却否定了我以前看法，因为这是一个愉悦的过程。从头到尾读了一遍，发现了它的很多优点，从而坚信这本教材对于我国公共管理类专业的本科教学能够作出相应的贡献。当然，它肯定还存在着许多不足，我们诚恳地期望使用这本教材的师生们能够给我们提出更多宝贵的意见，以便我们进一步修改完善。

在科学教育史上，用公共管理的视角重新整合专业是近几年的事情，公共管理的学科和专业建设都还处于探索的初期，用这样一个视角来重新编写教材也是一项迫切的任务，我们的尝试可能是不成功的，但毕竟我们已经有了这种愿望。我们渴望批评和建议，正是因为我们希望我们的愿望能够得以更好地实现。所以，我们感谢使用这本教材的老师和同学给我们提出的一切批评和建议。

张康之

2009 年 10 月

这本《一般管理学原理》(修订版)是专为公共管理类专业本科教学编写的基础课程教材。

1998年,我与齐明山教授合作编写的《一般管理学原理》由中国人民大学出版社出版,在该书的后记中,我们指出那是我们的讲稿,在很大程度上带有提纲的性质,当时交付出版主要是因应教学之需。从20世纪90年代中期开始,我国各大学纷纷开办行政管理以及公共管理类专业,但是,专门为这一专业本科教学编写的管理学教材却是空白,所以,我们才把自己的讲稿出版。该书虽然简陋粗糙,却得到一再重印,被许多高校引为教材。一晃多年过去了,现在公共管理类专业在我国呈现出蒸蒸日上的局面,而作为其基础课程教学必备的管理学教材建设的情况,与我们当初出版《一般管理学原理》时相比,并没有多大的改观。其间,中国人民大学出版社一再提出让我们修订《一般管理学原理》,但总因各种各样的原因而被搁置起来。

修订这本教材,本应同齐明山教授再次携手,奈齐明山教授冗事甚繁,特委托我和李传军主持此次修订工作,参加此次修订并承担具体撰写工作的是:李传军(中国人民大学)撰写第1~3章,周雪梅(中国人民大学)撰写第4章,杨艳(中国人民大学)撰写第5章,程倩(景德镇陶瓷学院)撰写第6章,朱晓红

(华北电力大学)撰写第7章,张旭霞(中国对外经济贸易大学)撰写第8章,许叶萍(北京邮电大学)撰写第9章,韩兆柱(燕山大学)撰写第10章,徐君(首都经济贸易大学)撰写第11章,孔繁斌(南京大学)和钱冰(中国人民大学)撰写第12章,樊钉(中国人民大学)撰写第13章,刘祖云(南京农业大学)撰写第14章,马鸿雁(辽宁工程技术大学)撰写第15章,程丹(中国人民大学)和叶美霞(南京理工大学)撰写第16章,李东(西安科技大学)撰写第17章,李圣鑫(中国人民大学)撰写第18章。

就“一般管理学”这个名称而言,读者可能会以为我们要为管理类各专业提供一个普适性读物。事实上,这本教材是具有这一功能的,它可以成为一本学习管理学的入门读物,可以为一切想初步了解管理学知识的读者阅读。但是,我们需要声明,在编写这本教材的时候,我们更多的是从公共管理类专业教学的需要出发的,是希望编写一本能够更适合公共管理类专业学生阅读的教材。

本书是基础课教材,我们在体系设计时考虑到中国的大学通常每学期实际教学时间为18周这样一个特点,因而采用了18章的结构。但是,我们并不要求使用这本教材的老师们将其与教学时间安排完全对应,而是建议老师们在教学过程中灵活把握,可以在重点章节上多分配一些时间,以求突出重点。或者,可以适当安排一些时间用于诸如案例讨论等其他教学环节上。

在编写的过程中,我们主要参考的是工商管理类专业的教材、专著和论文,力求把管理学发展的最新成果吸收进来。但是,编写一本公共管理类专业适用的基础课教材,还是一次新的尝试,加之我们的水平有限,肯定存在着许多缺陷。我们希望读者能够多多提出批评意见,为我们下一次修订提供更多的帮助。

张康之

2005年3月

第1章 管理与管理学	1
1.1 管理	2
1.2 管理学.....	12
1.3 学习管理学的意义和方法.....	19
本章小结	22
关键术语	22
复习思考题	23
第2章 管理理论的历史发展	24
2.1 前管理科学时期的管理思想.....	25
2.2 经典管理理论.....	29
2.3 行为科学时期的管理理论.....	33
2.4 “管理理论丛林”.....	38
2.5 当代管理理论.....	44
本章小结	49
关键术语	50
复习思考题	50
第3章 管理的基本理念	51
3.1 管理理念概述.....	52

3.2 合作理念	56
3.3 效率理念	61
3.4 公平理念	65
本章小结	68
关键术语	69
复习思考题	69
第4章 管理的基本原则	70
4.1 管理原则概述	71
4.2 人本原则	73
4.3 系统原则	78
4.4 效益原则	83
本章小结	88
关键术语	88
复习思考题	88
第5章 管理环境	90
5.1 管理环境概述	91
5.2 管理的政治环境	97
5.3 管理的经济环境	101
5.4 管理的文化环境	107
本章小结	111
关键术语	112
复习思考题	112
第6章 组织类型及其结构	114
6.1 组织概述	115
6.2 组织类型	118
6.3 组织结构理论	127
6.4 组织结构模式	131
本章小结	135
关键术语	136
复习思考题	136
第7章 组织的运行与发展	137
7.1 组织运行	138
7.2 组织变革	146

7.3 组织设计	151
本章小结	158
关键术语	158
复习思考题	159
第8章 人力资源管理	160
8.1 人力资源管理概述	161
8.2 人力资源规划	165
8.3 招聘、培训与开发	168
8.4 绩效评估	176
本章小结	179
关键术语	180
复习思考题	181
第9章 财务管理	182
9.1 财务管理概述	183
9.2 财务管理过程	187
9.3 财务管理的主要形式	190
9.4 财务监督	193
本章小结	198
关键术语	198
复习思考题	198
第10章 信息管理	200
10.1 信息与管理信息	201
10.2 管理信息系统概述	207
10.3 管理信息系统的建立	211
本章小结	217
关键术语	218
复习思考题	218
第11章 管理决策	219
11.1 决策概述	220
11.2 决策的原则与过程	226
11.3 决策方法	230
11.4 决策心理	233
本章小结	236

关键术语	237
复习思考题	237
第 12 章 管理计划	239
12.1 计划概述	240
12.2 计划工作	244
12.3 制定计划的过程	250
本章小结	257
关键术语	258
复习思考题	258
第 13 章 管理控制	259
13.1 控制概述	260
13.2 控制系统	266
13.3 控制方法与技术	272
本章小结	275
关键术语	275
复习思考题	276
第 14 章 战略管理	277
14.1 战略管理概述	278
14.2 组织战略	282
14.3 战略管理的过程	286
本章小结	290
关键术语	291
复习思考题	291
第 15 章 领导活动	292
15.1 领导概述	293
15.2 领导理论	298
15.3 领导活动中的指挥	302
15.4 领导艺术	307
本章小结	309
关键术语	310
复习思考题	310
第 16 章 管理中的激励	312
16.1 激励概述	313

16.2 激励过程	318
16.3 激励的重点	325
本章小结	330
关键术语	330
复习思考题	331
第 17 章 组织沟通	332
17.1 沟通概述	333
17.2 沟通过程	337
17.3 沟通障碍	343
17.4 组织协调	348
本章小结	351
关键术语	352
复习思考题	352
第 18 章 创建团队	353
18.1 团队概述	354
18.2 团队的形成	360
18.3 团队的运行	364
18.4 团队管理	369
本章小结	373
关键术语	374
复习思考题	374
参考文献	375

管理与管理学

案例导入

近日，北京市工商行政管理局宣布吊销北京瀛海威信息通信公司的营业执照。

瀛海威成立于1995年5月，曾是中国互联网先锋企业。1996年9月，中国兴发集团对瀛海威进行投资。此后，瀛海威重金租用了两条通信线路，组建自己的网络。但是，当中国电信进入互联网络接入市场后，瀛海威受到了致命的冲击。在国内，中国电信负责整个价格体系的制定，瀛海威既要租用它的线路，又要和它竞争。在中国电信的挤压下，到1997年底，瀛海威已经出现巨亏。

张树新的冒进和对市场过于乐观的判断，让瀛海威雪上加霜。张树新在企业形象宣传方面可谓游刃有余，但当企业转入实质性经营后，则管理无策。她的“网上延安”项目决策明显是一个重大的失误，公司为此花费巨资，点击率却非常低。另外，自1995年9月开通以来，瀛海威始终有个技术问题没有解决，就是经常掉线，改正这一缺陷并不难，可拖了两年还是没有人做。因为，当时公司全力以赴开发“网上交费系统”。但是，当这个系统完成后，却被束之高阁。

1998年6月，由于亏损严重，并且后继资金匮乏，大股东兴发集团与张树

新产生冲突。危机四伏中，张树新宣布辞职。2001年，瀛海威开始大量裁员，公司的业务发展一直举步不前。至此，它开始渐渐淡出了人们的视线。

资料来源：庞瑞锋：《瀛海威黯然谢幕》，载《南方周末》，2004-11-11。

1.1 管 理

1.1.1 管理的含义

管理是人的重要社会活动之一，是人类所特有的一种社会现象。通过管理，人们的生产、生活和其他活动就会变得有目的、有秩序并得以顺利地进行。管理广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、学校、医院、家庭，凡是由两个人以上组成的、有一定活动目的的组织，就都离不开管理。管理的历史可以追溯到人类活动的早期，自从人类开始形成群体并以群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成了协调个人努力必不可少的因素。而且，作为人类集体活动的基本方式和重要特征，管理体现了人类活动的自觉性，而且也将伴随人类社会的始终，人类社会的发展，只会对管理提出越来越高的要求。

从人类历史来看，到了现代，由于人类社会日益需要通过集体的努力来完成任务，同时许多组织起来的群体也日益壮大，更显示出了加强管理工作的需要。正如著名管理学家彼得·德鲁克所言：在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到150年的时间里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。现代社会的管理活动越来越证明，管理是一定的人或组织依据所拥有的权力，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能，对人力、物力、财力及其他资源进行协调或处理，以实现既定目标的活动过程。

管理是一种非常复杂的社会活动，在人类社会生活的不同历史时期和不同领域中，管理活动有着很大的不同，有着自己具体的特征。但是，概括地讲，我们可以从以下几个方面来把握管理的总体特征：

(1) 管理是人类社会实践的产物，也是人类社会实践的组织方式。只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象。同时，管理又是一种历史现象，随着人类社会的发展而发展。实际上，人类社会的一切生产实践都是以协作的形式出现的，无论是原始人简单的狩猎活动，还是现代化的社会大生产，都包含着不同程度的协作。简单的协作是未分化的管理，管理者和被管理者

是一体的。充分发展了的协作关系的出现，意味着高度分化了的管理的存在。在这种管理活动中，管理者职业化了，因而管理也就表现为一种职业活动。

(2) 管理的最基本形式是组织。人类社会一切生产活动中的协作关系能够演变为自觉的管理活动，其前提条件就是以组织的形式把协作关系固定下来，使它成为一种可以遵循的程序，并根据这种程序有效地去实现活动目标。在组织内部，一般包括五个要素，即人、物和技术、机构、信息、目的。一个组织的建立和发展，既要具备内部要素，又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。在此意义上，管理就是在一定的组织中由一人或若干人通过行使管理权力和履行各种管理职能，使组织中的各种要素合理配置并达成组织目标的活动。

(3) 管理既是一个体系，又是一个过程。管理是由管理者、被管理者、相应的物质载体，以及管理手段、技术和方法构成的组织系统。在管理系统中，管理者与被管理者是分工与协作的关系。虽然管理者是管理活动的发出者，担负着制定计划、建立组织、配备人员、指导工作、控制进程等职能，但是，一切管理活动都只有通过被管理者才能发挥作用，而且被管理者的能力和素质等因素也直接决定了管理系统的质量。管理是不能够离开一定的物质基础的，任何管理都必然建立在一定的物质基础之上。人与物是管理系统的“硬件”，管理手段、技术和方法则是管理系统中的“软件”。管理不仅体现出系统性，还体现出过程性，管理是管理者和被管理者共同实现他们既定目标的活动过程。管理的过程是随着决策、计划、组织、人员配置、指导、控制和协调等管理职能的不断实现而达到管理系统的目标的。

(4) 管理最主要的内容是处理人际关系。因为一切管理活动都发生在组织系统之中，人与人的关系、人与物的关系是管理系统的两大基本关系，管理就是要协调和控制这两大关系，使系统优化，形成系统合力。在这两大关系中，人与物的关系无疑是非常重要的。人与物的合理配置、人对物的控制等，都是管理的重要内容。但是，现代管理学发现：同人与物的关系相比，人与人的关系在管理系统中起决定性的作用。因而，管理主要是协调人与人之间的关系，是使管理者与被管理者一道去完成管理系统目标的活动。良好的人际关系可以使管理系统优化，调动起所有人的潜能，形成一种有机合作的整体力量，并弥补系统中一切可能存在的缺陷和可能出现的不足。所以，把重心放在处理和协调人际关系上，已成为现代管理者的基本内容。

(5) 现代管理是科学与艺术的统一。人类的管理活动走过了从艺术到科学的阶段，进入到科学与艺术相统一的阶段。前科学时期的管理活动是一种凭经验和直觉的管理，它缺乏系统的科学理论的指导，管理只是管理者的技能、技巧和决

窍，成功的管理总是表现为管理者的积极性、主动性和创造性的和谐统一，所以这种管理是一种艺术。管理科学的出现，使管理进入到了科学管理的时代。这一时期的成功管理总是属于那些遵循管理活动的客观规律、自觉运用科学的管理理论和管理方法的管理者。所以，这一时期的管理是一种科学。现代管理是科学与艺术的统一，它自觉地以科学的管理理论和管理方法为指导，但不是仅仅停留在管理理论的约定上，而是根据管理实践中的实际情况，灵活地运用科学理论和方法，并充分发挥积极性、主动性和创造性。今天，我们正进入具有一个高度复杂性和高度不确定性的新的历史时期，这对管理创新提出了更高的要求，因而需要实现管理科学与管理艺术的高度统一。

1.1.2 管理的历史类型

管理一开始就是人类的一项最基本的社会活动，在一定程度上可以说，有了人类，也就有了管理。在很大程度上，人类社会的发展，也就是管理的发展，人类社会的发展史，也就是管理类型的变迁史。管理的历史类型可以从原始社会、农业社会、工业社会等不同的社会历史类型中来加以认识。

1. 原始社会的管理

原始社会是政治统治组织产生以前的一种社会形态，这个历史阶段中的社会制度和社会组织是原始公社制度和氏族组织。氏族是由具有血缘亲属关系、同族内部禁止结婚的人们组成的共同体，也是原始公社制度的社会经济单位和社会组织。所以，氏族既是原始社会的血缘亲属共同体，又是这一社会的基本生产单位。在氏族的基础上产生的原始共同体有氏族、部落、部落联盟等几种形式。在原始共同体中，人们的亲属关系起着决定性作用，比如，表示亲属关系的各种各样的称谓（如舅舅、叔叔、姑姑等）其实就是一种负有完全确定的、异常郑重的责任的称呼。这些责任的总和便构成这些氏族的社会制度的实质部分。因此，原始人之间的联系，是以血缘关系为纽带的。

原始社会管理的特点可概括为以下几个方面：

（1）习惯化的管理方式。在原始社会的集体事务管理中，尽管存在着简单化的管理机构，存在着人格化的管理权力，却没有任何成文法律和规章，更不存在现代法律意义上的管理授权。原始社会的集体事务管理，主要依赖于传统和习俗来实现。这说明，原始社会的管理具有习惯性的特点。这种习惯性的特点也包含在管理活动的情感化中，也就是说，在原始社会的管理过程中，能够支配人们行动的，不仅有理性的因素，而且更多的是情感方面的因素，情感的作用又常常表现为按习惯处理问题。

（2）原始的民主管理制度。原始氏族的集体事务管理制度主要表现在两个方

面：一是由氏族成员选举产生的氏族首长管理日常性的集体事务；二是由氏族成员会议决定重大问题。部落作为高于氏族的社会组织，它的管理制度是：部落成员大会选举部落首领和决定战争或和平之类的重大问题；部落议事会充当部落行政事务的最高机关；部落首领则管理部落的日常事务。部落联盟有专门的管理机构，即联盟议事会，这是最高权力机关，由参加该部落联盟的各部落代表组成，负责处理联盟的内部事务。部落联盟首领的更替与继承采用军事民主制的惯例进行。这就是说，部落联盟的首领不仅要经过共同推选，还需要经过一定仪式而得到大家公认后才能确立首领地位。

(3) 简单的管理机构。管理离不开专门的组织机构，在某种意义上，一切具有一定规模的管理都表现为由管理机构进行的活动。原始社会的管理机构极其简单，主要是氏族组织和部落组织机构。在氏族组织内部，所有成员之间的关系是平等的，互相帮助和保护。当然，在氏族制度下，也隐约存在着一定的专门化管理机构，但这个机构中的管理人员还是不固定的，可能会随时变动、撤换。所以，氏族组织中的管理机构只是一种极其初级形态的担负管理职能的部门，具有很大的不稳定性。部落是高于氏族的社会组织，其集体事务的管理已经与氏族管理有着很大的不同，虽然人们更倾向于认为部落管理是氏族管理在更大范围的扩展，但是，在部落的管理中，却产生了更高一级的管理组织机构，这就是部落联盟和部落议事会。

(4) 人格化的管理权力。氏族没有也不需要与同社会相脱离并凌驾于社会之上的公共权力，即没有现代意义上的带有强制性的政治权力。氏族首领是由全体氏族成员推选产生的，他必须是勤劳、勇敢、有能力、有威信和受氏族所拥戴的人。氏族首领负责管理氏族日常集体事务和解决一些偶然发生的冲突。氏族首领在氏族内部的权力，是纯粹道德性质的，既没有强制性的手段，也没有特权，氏族首领与一般成员之间也是一种平等的关系，他所拥有的具有道德性质的权力属于人格化的权力，在本质上是一种权威。

(5) 单一性的集体事务管理方式。在社会生产力非常低下的情况下，史前人类几乎要用全部力量谋取生活资料，因而管理的具体内容大都是与谋取生活资料的简单生产活动直接相关的。这种管理不可能有领域的划分，也没有固定的分工，协作关系也是随机性的，管理者与被管理者也是不固定的，没有专门从事管理活动的人群，管理手段和内容也都具有单一性的特征。原始共同体中的集体行动主要以互助的形式出现，互助在行为上的感性的和自发性特征也决定了对管理的要求较低。

2. 农业社会的管理

原始社会的末期，由于生产力的发展，出现了私有制和阶级，原始共同体也

随之解体，政治性统治组织作为阶级矛盾不可调和的产物出现了。自此开始，管理发生了质的变化。在整个前资本主义时期，无论是奴隶社会还是封建社会，最重要的生产资料都是土地，整个社会带有农业社会的特征，社会生活的经济、政治和文化等领域的管理，都包括在统治型管理之中，整个社会的管理主要表现为统治型管理。

农业社会统治型管理的特点可概括为：

(1) 统治机构设立，管理阶层兴起，管理成为政治统治的手段。所谓统治机构，是指武装的人——军队、警察和物质的附属物——监狱和强制机关，它们掌握并行使着统治权力。统治机构的设立表明：由于阶级的出现，阶级矛盾不可调和，要维持社会秩序和解决人们之间的冲突，原先那种很少强制力的氏族组织机构已经无能为力了，需要一种新的机关，即能够行使强制性统治权力的机关，才能维持社会的秩序。统治权力是掌握在统治阶级手里并用来镇压被统治阶级的工具。而且，在统治型管理中，管理者和被管理者也分化成不同的人群，从而形成了专门从事管理工作的管理阶层。这种管理者与被管理者之间所出现的分工是社会分裂的表现之一，剥削阶级充当管理者，被剥削阶级成为被管理者，管理成了剥削阶级的特权，成了剥削阶级用来维护其经济利益和政治统治的手段。

(2) 管理内容趋于复杂，管理权力开始分化。伴随着管理阶层的兴起，农业社会的统治型管理在内容上与原始共同体中的集体事务管理相比趋于复杂，管理权力也开始分化。一方面，统治型管理出现了纵向层次的划分，即从中央到地方不同层级管理机构和官职的设置。这些机构和职位享有与管辖范围相应的管理权限。另一方面，阶级社会产生以后，产生了政权、军权、教权等。不同的权力既有由统治者共同享有并行使的一面，也有其相对独立的一面，后者使权力冲突成为可能。

(3) 初级的管理制度产生，但它在管理中的作用还很有限。农业社会的统治型管理仍离不开习惯或不成文的习惯法，但依赖于明确的成文规章的情况也开始变得日益明显。古巴比伦就有著名的《汉谟拉比法典》；古埃及有刻在石碑上的法律。中国历史上，法律也曾起到相当重要的作用，涌现出一大批主张依法治国的政治家和思想家。出现成文的管理规章是管理方式的重大发展。当然，那时的法是针对人民的法，不仅“官”大于“法”，而且法的执行还受到财产和身份的直接制约，最终仍表现为一种依靠权力的管理或治理。

(4) 管理思想提出，但经验管理仍占主导地位。在农业社会，人类的文明包含了极其广泛的内容，包括由对管理的认识而形成的管理思想，这是原始社会所

没有的。在中西方古代思想资料中，我们不难发现，许多重要文献都是讨论管理问题的。比如，古希腊柏拉图的《国家篇》、亚里士多德的《政治学》；中国孔子的《论语》、孙武的《孙子兵法》、司马迁的《史记》等，都对管理问题提出了不少见解。但这些管理思想没有形成比较完备、系统的管理理论，又存在着严重的缺陷，加之传播方面的限制及人们思想观念的局限，不可能发挥太大作用，从而使整个农业社会的统治型管理在很大程度上依然表现为经验管理，管理者主要依靠自身的经验、感觉、悟性去开展管理活动。

3. 工业社会的管理

工业社会是以社会化大生产和市场经济为基本特征的社会，社会化大生产对管理提出了强烈要求，从而推动了管理实践的进步和管理科学的发展。在工业社会这一历史时期，管理呈现出新的特征。

(1) 科学化。从意大利“文艺复兴运动”开始到资本主义制度在世界范围内的确立，人类的思想观念发生了革命性转变。人类认识到他们与自然的关系，认识到无论是自然还是社会都以其自身的逻辑而存在，认识到自身主观能动性的作用，从而确立了追求科学、认识规律的信念。在管理领域，以泰勒为代表的管理学家以自身的实践证明，通过总结并改进管理方法与管理制度，可以达到提高生产效率的目的。此后，管理的科学理论产生且被广泛运用，并以其巨大的经济和社会效益揭开了人类科学管理的序幕。

(2) 分权化。资产阶级革命推翻了封建的集权政治，建立了分权化的国家管理体制。国家的分权管理，就是把国家权力分为立法权、司法权和行政权。在生产领域，由于机器的广泛采用，社会生产日益专业化，不断分离出新的生产部门和新的工种。在一个生产单位内部，为了提高劳动生产率，提高工人的劳动熟练程度和改进生产技术，劳动分工也日益细密。如泰勒倡导的设置计划层、实行职能制等原则为生产领域的分权管理提供了理论指导。

(3) 法制化。在资本主义“三权分立”的政治体制下，为了确保各种权力既分立又制衡，就需要宪法和法律作出具体规定。这样，不同的部门与人员之间才能遵循法律规范各司其职，使整个管理体系在法定的轨道上正常运转。在经济管理领域，适应社会化大生产的需要，保证分工日益缜密条件下不同工作人员之间行为的协调，也离不开法制的规范作用。或者说，工业社会的管理是通过严密的规则系统的建立而进行的，在这里，权力主要是作为系统有效性的保障因素而存在的。

(4) 系统化。随着社会生产力的发展，人类社会实践活动进一步深入，管理也随之进入社会生产和生活的各个方面、各个领域。管理对象日趋复杂，管理职

能趋于膨胀。这就要求管理者全面把握管理系统，深入揭示管理系统与所处环境的关系，要求实现系统化管理。系统论的产生及其在管理实践活动中的运用，为系统化管理提供了可能。系统化管理的基本特征是：管理主体具有全局观念，注重管理组织整体功能的发挥；管理主体能正确处理管理系统的整体与各组成部分之间的关系；管理主体重视结构在整体系统中的作用。

(5) 追求效率。“效率就是生命”、“效率是管理组织的灵魂”、“效率是管理活动的出发点和归宿”等命题告诉我们，人类在工业社会一步步地走向了效率优先的管理。特别是 20 世纪中期以来，当工业社会达到了自己顶峰的时候，为了促进管理效率持续不断地提高，大批研究人员投入管理科学的研究工作，新的理论和方法不断涌现并被运用于管理实践之中；先进的科学技术和管理手段源源不断地进入管理领域并发挥作用；人力资源得以开发利用，管理制度走向健全，管理体制日益完善。

1.1.3 管理在社会发展中的作用

在现代社会，管理的社会作用得到了充分展现，在社会生产和生活的一切领域，我们都可以看到管理的积极作用。具体地说，管理在社会发展中的作用可以概括为以下几点：

(1) 管理是维系人类正常社会生活的基本条件。人类一切有组织的社会生活都离不开管理。可以说，凡有人们从事集体活动的地方都需要管理。许多人在一个组织中工作，首先要靠一个共同的目标把大家维系在一起，按一定的结构组织起来，在共同遵守的规章制度下协调工作，这就是管理。早在原始社会，人类就懂得了组织的必要，而有了组织，也就有管理。随着人类社会文明程度的提高和人们交往的增加，生产和生活的社会化程度越来越高，管理也就越来越重要了。管理的重要性，在我们每个人的日常生活中也可以体现出来。个人的工作、生活也需要很好地管理。比如，在工作之余做些什么？学些什么？诸如此类的事情，都要有计划地安排。总之，管理的重要性体现在管理的普遍性之中，管理是人类社会普遍存在的一种社会性活动。

(2) 管理是促进生产力发展的关键因素。在生产力的要素中，劳动力、劳动工具、劳动对象如果没有相应的管理就形成不了生产力。科学技术是第一生产力，它融于劳动力、劳动工具和劳动对象之中，而管理是生产力中的结合性要素，如果没有管理来组织、创造条件，科学技术也是难以转化为生产力的。美国人把自己经济社会发展上的成功看作是“三分靠技术，七分靠管理”，而第二次世界大战后经济腾飞的日本则认为他们是靠技术和管理两个车轮使经济起飞的。这说明管理可以促使科学技术与劳动力、劳动工具、劳动对象有效地结合起来，

尽快投入生产，使总体生产力得以扩大和发展。今天，科学技术的发展日新月异，生产力的发展更是突飞猛进，劳动生产率迅速提高，这一切给管理工作提出了新的、更高的要求，也为管理学的发展创造了条件，提供了机会。

(3) 管理是社会资源有效配置的根本保障。一方面，任何管理活动都离不开相应资源的支持，人力、物力、财力等资源是一切管理活动赖以开展的基础；另一方面，管理正是通过有效配置资源而发挥作用的。在某种意义上，科学管理是合理配置资源的根本保障。就发挥资源的作用来看，合理配置资源也是各种资源能够有效发挥作用的前提，管理越科学，就越能挖掘资源潜力，就越能充分发挥资源的作用。“人尽其才，物尽其用，货畅其流”，均离不开科学的管理。尤其是现代社会，人类活动的规模越来越大，社会化程度越来越高，一项活动的开展可能会动用数以万计的人员，动用上亿元资金和数千万吨物资，这就使管理的作用更加突出。再者，现代生产是社会化大生产，分工细密，专业化水准空前提高，又广泛采用现代科学技术、复杂的机器和机器体系，每一件产品可能都要通过掌握人、财、物、技术资源的几十人、几百人甚至几千人的共同努力才能完成。这些人互相之间可能根本就不认识，也许还生活在不同的国家里。他们之所以能够密切协作，正是由于存在着有效的管理活动。

(4) 管理是增强一个组织实力和竞争力的必要前提。一个组织的实力和竞争力取决于诸多因素，如拥有的资源数量、创新能力、信誉等。这些因素都会慢慢地发生变化，而这种变化取决于组织管理水平的高低。有效管理的作用就在于以尽可能少的人力、物力、财力的消耗和占用来有效地实现组织目标，增强组织的实力和竞争力。从工商企业来看，管理得好，企业就会提供尽可能多的利润和税收，不仅提高了自己的经济效益，而且也为社会作出了贡献，对整个社会和国家的经济建设和发展都有着十分重要的意义。再比如，一个学校要培养出合乎时代需要、社会需要的高素质人才，这就要求有高素质的教师、一流的教材，以及良好的教学体系和后勤服务体系，这些都要依靠科学的管理。

(5) 管理是促进社会全面发展，提高社会生活质量的重要手段。随着社会分工—协作体系的发展和科学技术的进步，管理渗透到社会生活的各个方面，受到了人们普遍的重视。除了工商企业之外的各种服务机构，如学校、医院、公用事业、政府机构等，在社会中已占有越来越大的比重。这些机构的存在都是为了给社会乃至个人提供服务，管理正是这些机构能够更好地作出社会贡献的保障，所以社会中的一切部门和机构要想发挥其应有的作用，就必须借助于有效的管理。尤其是现代管理强调以人为本，强化了管理为人服务的理念，提高了各组织为人服务的意识，使人们不断改进工作方法、完善服务方式，从而有效地提高了社会的

生活质量。经济和社会的发展以及人们社会生活质量的普遍提高，是管理发展的结果。

1.1.4 现代管理的新趋势

现代科学技术的快速发展将会使现代管理发生深刻的变革，使管理在功能、组织、方法和理念上产生根本性变化，呈现出以下几个方面的发展趋势：

(1) 信息化、知识化渗透于管理的各个层面。信息技术给管理带来的是一场全面、深刻的革命，信息化正逐步深入生产、经营战略和组织人事等企业管理的各个层面，随着信息技术的推广应用与信息资源的开发利用，管理信息化进入了管理活动与业务活动综合信息化的新阶段。管理信息化的新发展进一步促进了信息管理的普及和提高，导致信息管理在整个管理中地位的提升。如果说信息管理使数据转化为信息，并使信息为组织设定的目标服务，那么知识管理则使信息转化成为知识，并用知识来提高特定组织的应变能力和创新能力。知识管理是信息管理发展的新阶段，它要求把信息与信息、信息与活动、信息与人连接起来，在人际交流的互动过程中通过信息与知识（除显性知识外还包括隐性知识）的共享，运用群体的智慧进行创新，以赢得竞争优势。知识管理的作用在于培育集体创造力。知识作为无形资产日益变得重要起来，声望、商誉、商标、专利、网络以及员工的经验与技能等知识资产或智力资产，都需要评估和管理。知识的增加来源于不断的学习，基于实践的学习尤其重要。传统的依赖权力进行管理的组织将被学习型组织所取代。知识管理是学习型组织的特征，它的作用在于培育和提高组织内部的个人和集体的创造力。

(2) 创新成为管理的主旋律。任何组织的生存和发展都必须适应信息时代多变的环境，信息时代的多变性、复杂性和快节奏决定了实现管理创新的必要性。管理创新是经济发展、技术进步、环境改变和需求转换等对一切管理系统所提出的要求，它是管理的灵魂，融于管理的各大模块之中，显示出其主旋律的应用功能。当前，在管理思想上，组织经营理念已逐步升华，与社会需求日趋吻合。组织文化呈现出中西合璧之势，个体、组织、社会乃至整个自然界相互之间的融合性思潮逐渐成为主流。在组织机构上，柔性模式代替了刚性模式，学习型组织成为人们追求的理想组织模式，这些都是管理创新的具体表现。在管理方式上发生的从“以物为中心”到“以人中心”的革命恰恰适应了人的主观能动性与创新精神得以充分发挥作用的需要。管理制度创新已深入产权制度及人事、工资、财务、生产管理等各个方面。可以说，管理的真谛在于创新，21世纪的管理是管理的创新和创新的管理，保持组织的管理创新能力是每一个管理者都应认真对待的问题。

(3) 管理的国际化。全球化是当今世界的一场革命，其规模和影响之深远超过 18—19 世纪的那场工业革命。在全球化的背景下，资金、技术、设备等都在全球范围内以前所未有的速度流动和转让，市场的国际化造成了竞争的国际化。随着国际交往以及国际经济大循环的不断推进，国际企业尤其是大型跨国公司纷纷建立，并愈来愈得到发展，从而发挥了前所未有的政治、经济、技术作用。跨国公司的管理是典型的国际化管理。它跨越国别、跨越社会制度，也横跨了民族、历史和文化。这样就给现代管理提供了一种进行比较研究的可能，从而使得各种管理理论与管理实践得到了相互借鉴、交流、融会乃至反思的机会。在政治以及其他的社会生活领域中，随着国际性的组织迅速成长，管理的国际影响也迅速增强，从而使以往那种封闭体系中的管理成为历史陈迹。

(4) 风险管理是未来管理的重要组成部分。高科技及其产业的崛起，市场、金融、经济的全球化扩张，导致不确定性因素迅速增长，信息不完备与非对称分布，又促使风险加大。人们在管理活动中不能不考虑风险因素，提高风险意识，加强风险管理，在捕捉机遇的同时应努力防范风险。在风险管理中，应加强监测和预防，以预防为主，把风险降到最低限度，缩小风险可能造成的损失和带来的消极影响。分析风险的成因，预测风险到来的时机，积极采取防范风险的对策，以回避风险、转移风险、分散风险、减轻风险，做好承受风险的准备。为了做好风险管理工作，就需要重视信用管理，信用管理是风险管理的前提。发展市场经济，应讲究信用和信誉。政府不能失信于民，企业不能失信于用户。信誉乃是有信用和信用度高的保证，因此，它是一种无形资产。在企业管理中要了解和掌握供应商、客户、合作伙伴的信用，甚至对它们的信用和自己的信用进行评估、分级。

(5) 从“硬”管理为主向“软”管理为主转化。管理，归根结底都是人的管理。首先，管理的主体是人；其次，管理的客体虽然兼有人和物，但是对物的管理取决于对人的管理，所以管理客体也主要是人。我国古代的管理思想，无论是儒家思想还是兵家思想，都很重视发挥人在管理中的关键作用。近代外国管理思想则与工业文明密切相关。20 世纪初有泰勒基于“经济人”假设的科学管理理论，30 年代后有梅奥等人基于“社会人”假设的行为管理理论，至 50 年代又有马斯洛等人基于“自我实现的人”假设的人本管理理论，80 年代以来则出现了以人为本的文化管理，强调超越自我的组织文化。管理发展史表明，管理明显地存在着由理性的科学管理即“物本主义”的“硬”管理向“以人为本”的“软”管理的转变。“软”管理的发展是以“硬”管理的存在为前提的，而“硬”管理又需要依靠“软”管理来实现提升，需要以“软”管理的指导为依托。“硬”管

理主要是高扬理性、崇尚科学的西方管理思想，“软”管理中则含有“天人合一”、人际关系融洽的中国古代管理思想的成分。

(6)“非管理化”是未来管理的最高境界。所谓“非管理化”是一种不以控制为导向的管理模式，它更多地突出管理的服务特征。当前，在管理思想的研究上，西方管理理论呈现出向东方探源的趋势。自 20 世纪 80 年代初美国学者威廉·大内的《Z 理论》开始，“论语加算盘”、“道德经济合一论”作为东方企业管理思想之精华开始广泛地受到西方重视。实质上，随着人本主义管理的到来，见“物”不见“人”的那种基于利益驱动下的西方管理技术受到了严峻的挑战。一方面，已经建立起了将人视为可资利用的工具的一整套严谨的管理制度和办法；另一方面，出现了依靠人的能动性、调动人的积极性的现代管理变革大潮，两者之间的冲突日益加剧。在探索人与组织的协调性以及组织利益与社会利益的统一性的过程中，人们开始认识到，人性得到充分尊重、个人自主性得到充分发挥、企业以及各类组织得到可持续发展的唯一正确的管理模式，将是没有管理的管理——非管理化，这也就是一种人人都是管理者和人人都是被管理者的管理模式。政府的“非管理化”趋势随着社会中介组织的兴起和社会自治能力的提升而日益凸显。现代信息技术的发展为人的个性、潜能的充分发挥创造了必要的技术条件，为“非管理化”管理模式的实施奠定了技术基础和物质基础。

1.2 管理学

1.2.1 管理学的性质

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，是管理实践活动的科学总结和理论提升。虽然管理与人类的历史一样长久，但把管理作为一门科学来加以研究则是晚近的事情，管理学作为一门科学，它的历史只有 100 多年。特别是第二次世界大战后，世界各国都出现了自觉探讨管理活动规律、建构管理科学的热潮，从而促进了管理学的迅速发展。

关于管理学的性质，可以概括为如下几个方面：

(1) 管理学是一门综合性的学科。管理学作为一门科学，所揭示的管理原理适应于各类专门的具体的管理形式，我们所研究的一般管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。也正是这一点，突出地表现出了管理学的综合性。管理学需要综合运用现代社会科学和自然科学的成果来研究社会管理活动过程中普遍适用的基本规律和一般方法。管理活动是十分复杂的社会性活动，影响这一活动的因素是多种多样的，除生产力、生产关系等最为基本的因素外，还有诸如自

然、政治、法律、社会、文化、心理等社会性因素。因此，要搞好管理工作，必须全面考虑各种错综复杂因素的影响，综合利用经济学、数学、社会学、生理学、工程技术学、伦理学、组织行为学等学科的研究成果，利用运筹学、系统论、信息论、控制论、电子计算机技术等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的模拟、测算，从中提炼出行之有效的管理理论，并用以指导管理实践。所以，管理学无论是在内容上、形式上还是方法上，都具有很强的综合性特征。

(2) 管理学是一门实践性很强的学科。一方面，作为一门学科，管理学具有其他学科所共有的基本特征：具有特定的研究范围和研究对象；具有一系列含义清楚明确的基本概念；具有经过实践检验被证明有普遍指导意义的原理和原则；具有一套完整且严密的理论体系。也就是说，管理学具有理论性。另一方面，管理学又有着很强的实践性，是一门应用性学科，它必须时刻与实践紧密结合起来。首先，管理学的理论和知识来源于人们的管理实践，是人们管理经验的概括和总结，没有实践，它就成了无源之水、无本之木。其次，管理学的理论和知识必须运用到实践中去才有价值，否则，它就失去了存在的意义。最后，管理学的理论和知识正确与否，需要接受实践的检验。实践对管理学产生、存在和发展的这种决定作用，使得管理学成为一门实践性很强的学科。

(3) 管理学是一门软科学。计算机技术的发展产生了软件和硬件这两个术语，由此引申出软科学和硬科学的概念。如果把组织中的人力、财力和物力资源看作是硬件的话，那么管理就是软件。管理的功能就在于有效地利用各种资源，以较少的投入或消耗争取较大的经济效益和社会效益。这是把管理学看成是软科学的第一个原因。管理本身不能直接创造价值，它必须借助于被管理者及其他各种条件，并通过它们来体现或实现管理的价值。而且，管理所创造的价值是很难被明确地确定的，管理究竟创造了多少价值，是无法进行量化的。这是把管理学看成是软科学的第二个原因。通过管理以提高效益，需要一个过程。管理效益的产生不像设计一种新产品，生产出来，销售出去，很快就能看到效果。一项管理措施或管理思想在没有实施或运用之前，人们会持有不同甚至相反的观点，会作出不同的评价，有的措施或思想甚至在实施或运用了相当长时间后，其效果如何，还很难有定论。这是把管理学看成是软科学的又一个原因。

(4) 管理学在方法上是一门定性分析与定量分析相结合的学科。管理学应该而且能够广泛运用数学知识，凭借多种数学运算，以实现其更高程度的科学化与精确化。现代管理学借用了数学中各种现成的运算方法，这些就构成了管理学量化的一面。但是，管理主要是同人发生关系，对人进行管理，所以，人的心理因素就是一种不可忽略的因素。而人的心理因素是难以精确测量的，诸如人的思

想、感情、个性、作风、士气，以及人际关系、领导方式、组织文化等，都只能进行较为模糊的把握。因此，很多时候只能进行定性分析，采用价值判断的方法。另外，管理涉及的其他因素也很多，有些是当前的，有些是未来的。即使是现实的，有些已显露出来，有些则被掩盖着。管理者不可能把它们无一遗漏地全部考虑到，更不可能把它们的关系全部数量化。这种缺憾，只能用定性分析来弥补。

(5) 管理学是一门具有时代特征的学科。在人类历史长河中，世界各民族为了生存和发展，时时刻刻都在组织着生产活动，研究着生产活动，从事着各种各样的生产活动，使人类社会的发展具有连续性。社会生产活动是由诸多要素组成的一个大系统，社会生产系统的发展，不仅取决于系统内部诸要素间的相互作用，而且还取决于系统外部环境的变化。这就使人类社会的生产活动在不同时代由于各种因素的作用而呈现出阶段性特征。于是，不同历史阶段的管理，在思想、内容、性质、方法和手段等各个方面，都体现出鲜明的时代特色。以管理活动为研究对象的管理学，只有紧跟时代的步伐，针对社会生产力、生产关系及社会制度等方面业已发生的变革，努力揭示现代管理规律，反映未来管理趋势，构建具有鲜明时代特征的学科知识体系，才能适应生产力发展的客观要求。这就使得管理学具有了鲜明的时代特征。

1.2.2 管理学的学科体系

经过 100 多年的发展，管理学已经成为涉及人类社会一切领域，包含着上百门分支学科、边缘学科的科学知识体系。鉴于现代社会对管理学有着日益增长的多方面的实际需要，管理学的知识、技术和方法在今后一个时期内仍有可能呈现加速发展的态势。厘清管理学的学科体系结构，确立管理学的发展方略，辨识管理学的学科生长点，对于促进管理学在中国的发展具有重要的现实意义。

在整个人类社会中，人们会按照专业化分工的原则从事各种各样的工作，社会也因此形成了各种各样的部门或行业，由于管理领域的不同，人们研究管理内容的侧重点也各不相同，在此基础上形成了许许多多专门的管理学科，如经济管理学、行政管理学、教育管理学的；军队管理学、公安管理学等。而在每一分支学科中，又形成了许多更细的分支学科。如经济管理学又可以再分成宏观（国民）经济管理、中观（部门）经济管理、微观（企业）管理等分支学科；企业管理学又可以按照企业的类型不同而分成工业企业、商业企业管理等分支学科；对企业管理学，还可以按管理职能的不同分成生产管理、财务管理、质量管理、技术管理、营销管理等。社会的发展也促使一些新兴管理学科出现，比如，20 世纪后期以来，就产生了一种全新的“公共管理学”。

现在,越来越多的人已经或正在认识到,各个领域、各类组织的管理活动尽管各有特殊性,但是这些特殊的管理活动中却都蕴涵着一些共同的东西,即无论在社会的什么领域或什么类型的组织中,管理活动都是按照一定的规律进行的,而且这些规律不会因组织的性质或类别的不同而不同。因此,从社会普遍存在的管理活动中概括总结出来的基本规律(包括一般的原理、理论、方法和技术),就构成了一般管理学的内容。

一般管理学是整个管理学学科体系中的基础性学科,它的任务是探讨人类社会一切管理活动的一般性问题,如管理活动的特征和职能、类型和过程、目的和手段、方法和原则、实施体制和组织等。20世纪80年代以来,中国出版了多部管理学教材,许多高等学校开设了面向各类管理类专业的管理学课程。这些教材和课程,大多只涉及经济管理或企业管理,均未涵盖所有领域的管理活动,还不是真正意义上的一般管理学。管理学作为一个包含众多学科的学科门类,必须有一个联系各门分支学科、边缘学科的交汇点。一般管理学就是这个交汇点。中国的管理学研究,正在从工商管理、经济管理、行政管理、教育管理、科学技术管理、军队管理等各个角度向一般管理学这个交汇点收敛、聚焦,具有中国特色的—般管理学体系正在形成。

确立学科的研究对象,是确立学科理论体系的前提和核心内容。管理学研究的具体内容应该包括哪些?换言之,管理学学科体系结构是如何构成的?对此,管理学在其发展的不同阶段有所差异,当代不同的管理学派也有不同的认识,而且随着科学技术的进步,管理学的研究内容也必将随学科体系的完善和管理理论的丰富而不断调整。一般管理学正是要站在人类管理活动发展的前沿,把握管理科学进步的历史脉动,对各部门具体管理学科的新知识、新技术、新方法进行理论概括和总结,形成新的原理,并用来指导具体各管理学科的研究以及管理实践活动。

1.2.3 管理学的研究现状

管理学研究的首要目的是为了促进组织的发展,探求组织适应环境变化的途径。组织要在变化的环境和激烈的竞争中求生存、谋发展,就必须努力提高效率和增加效益。正是基于这一点,各管理学派都在努力寻找更有利于组织发展的途径,从不同的角度出发,采用在他们看来合乎理性的各种假设并展开论述。经典管理理论第一次把管理作为一个科学领域进行研究,它对管理的主要过程、管理的职能和技能的论述在今天仍是管理学界的共识,并指导着管理的实践。组织行为科学学派对激励诱导、群体及组织内人际关系作了详细论述,确定了工人是最有价值的资源这一论断。管理科学学派运用数学模型和程序求得决策和解决问题

的最佳方案，特别是运用最新的信息情报系统，大大促进了管理效率的提高。决策学派注重效果，其从“效果”出发，充分考虑实现“效率”的最大化，并认为效率是实现效果的必要条件。经验管理学派则试图通过成功与失败的实例分析，寻找在同类条件下实现有效管理的方式，认为一个有效的组织必须以管理者的有效性为基础，而且管理者的有效性本身是对组织发展的最重要贡献。系统管理理论强调系统分析和系统管理，认为系统管理有助于提高企业的效率和效果。权变管理理论则提出根据不同情况随机应变，从而使管理更加适应变动着的环境的要求。

管理学在管理方法方面，体现出显著的量化特征。就决策工具而言，它必须能够做出或建议做出决策，应当根据真实世界中现有的那些经验数据，用量化的方法做出评估。现在常见的决策工具往往是通过严格限制条件下的模型设计去做出两个方向的选择：第一个方向是保留最优化；第二个方向是设计满意模型，以合理的计算成本提供足够好的决策。这两个方向普遍存在于现代管理理论中，不论组织行为理论、决策理论，还是后起的系统分析学派、选择学派、权变理论，都不同程度地在这两个方向上行。

对人在组织中的作用的认知，是管理学在构建理论体系的过程中所无法回避的问题。传统管理理论将重点放在对“事”和“物”的管理上，漠视个人的需要和个人目标，看不到人的主动性和创造性。当然，这并不是说科学管理学派完全走向了把人作为“经济人”的极端，事实上，不仅科学管理学派中的甘特、吉尔布雷斯等人有着较多关于重视人的价值的论述，就是泰勒本人关于“精神革命”和培训工人的见解，以及雇主应以平等态度对待工人并了解其真实思想与感情的主张，都表明了对人的因素的重视。行为科学理论弥补了传统管理理论的不足，把人的因素放在了首位，并吸收了心理学、社会学中的许多理论成果，提出了“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”等假设，强调管理中人的非理性因素，重视人际关系的影响和人的欲望、感情、动机的作用，因而在发挥人的创造性和主动性方面收到了较好的效果。但行为科学理论也有缺陷，它过分强调人的感情方面和社会方面因素的作用，较少探讨正式组织的积极作用以及理性和经济方面因素的作用。

严格说来，科学的经济管理是大工业生产的产物。如果说古代管理思想基本上还有微观管理和宏观管理两条基本线索，那么，到了近代乃至现代资本主义时期，科学管理理论所要研究和解决的问题已不像过去那样包罗万象，它的着眼点主要集中于微观管理即企业管理这样的领域。尽管亚当·斯密也谈到过社会分工和一国致富的宏观问题，但在涉及经济管理时，考察对象也主要是工场手工业的管理，在宏观方面并没有更多涉及，泰勒的管理理论也主要是在微观的框架里不

断完善。尽管泰勒之后的管理理论也涉及系统、过程、人际关系等问题，但只是企业内部的系统、过程和人际关系。近代社会宏观管理方面的内容往往转移给了政治学、社会学等学科，而这些学科又是天然地排斥管理的，以至于宏观管理方面的研究是现代管理学的弱项。这一状况应当得到改变。

当然，在国家干预经济已经成为主要倾向的时代，是不可能没有宏观管理的。凯恩斯主义的需求管理、供应学派的供给管理、现代货币主义的货币管理等都被归入了宏观管理的范畴，但就一般思想体系和其表现出来的主要特征而言，这些都属于理论经济学的范畴，只属于从一般经济理论中引申出来的粗略管理原则，没有像企业管理那样不断细化，所以，也没有成为真正系统的宏观管理理论。但是，在现代社会的复杂结构中，组织并非只有微观和宏观两个层次，在层次上表现出多样性的特征，仅仅依靠微观和宏观两个层次的区分来处理复杂的管理问题，是不可能取得预期效果的。所以，需要采用系统而综合的方法才能奏效。

尽管中国有着源远流长的管理实践和极其丰富的管理思想，但作为一门学科，管理学在中国的发展是从 20 世纪 70 年代末才开始的。党的十一届三中全会以来，党和国家的工作重心转移到了以经济建设为中心的轨道上来，从而使管理的重要性凸显了出来。改革开放打开了国门，国外的管理科学得以顺利进入中国，并开始吸引越来越多的研究者。很快，全国各地纷纷成立了企业管理协会以及其他各种管理学会，高等学校内普遍设立了管理学院或管理系科，经济管理研究机构、培训中心也如雨后春笋般地成长起来。但是，中国的管理学研究存在着严重的畸形成问题，不同的管理学科之间缺乏相互认同，也很少交流，某种具体的研究方法排斥着其他任何研究方法。特别是存在着“唯学术”的倾向，满足于研究成果在小圈子中分享。

1.2.4 管理学的发展趋势

从管理学产生和发展的历史中不难看出，社会生产力，特别是社会经济活动的发展，是推动管理学发展的最主要的因素。现代社会的发展十分迅速，人们普遍认为，21 世纪是以知识经济为特征的时代。在这样的经济和社会形态中，管理思想、管理手段等都与过去有很大的不同。新的管理活动必然会作为管理学的研究对象出现，并会极大地推动管理学的发展。影响管理学发展的第二大因素主要是与管理学相近的其他学科的发展，特别是系统科学、信息科学、决策科学和计算机、计算机网络等技术科学的发展，它们都将对管理学的发展产生积极的作用。影响管理学发展的第三个因素是随着经济全球化而发生的各种管理思想、管理理论、管理实践之间的融合、借鉴，这将使跨文化的管理理论受到更多的

重视。

从理论研究的角度来看，在与管理实践的相互影响下，管理学本身也将呈现全新的发展趋势：

(1) 管理学在整个科学体系中的地位将进一步提高。人们越来越深刻地认识到，管理不仅是决定一国生产力发展水平不可缺少的要素，而且是现代生产力的首要构成要素。管理不仅改变了人们的生产方式，而且也改变了人们的生活方式以及思维方式。因此，管理学的教育将会更加普及，管理学的重要作用将会更加充分地体现出来。

(2) 管理学的理论化、哲学化趋势。纵观管理的发展史，由管理活动上升到管理学，由管理学上升到其基本原理，再由管理学原理上升到管理哲学，表现了人类对管理认识深化的历程，这正是管理理论发展的总趋势。管理学的理论化趋势将表现为对各类管理之共同规律的认识和总结，并对这些规律进行一般性的概括和抽象。管理学的哲学化趋势表现在，从哲学的高度对管理进行最高层次的考察与解释，把管理与哲学沟通起来。这样一来，一般管理学也就得以完整地建立了起来。

(3) 新的管理学分支的发展将更加迅速。管理学发展的一个重要特征就是管理学分支学科的发展。由于社会及其经济活动正在面临着巨大的结构性变革，管理活动将要解决许多全新的课题，如知识经济时代对知识资本或资源的管理，信息共享体系的建设与管理，人力资本管理的创新，新型的组织结构和形式的管理，在更为复杂的社会经济环境中对组织适应性的管理等，都将成为一些新兴的管理学分支学科的研究内容。

(4) 管理学将更多地与经济学、心理学、社会学、数学等紧密结合。管理学本身就是一门综合性的学科，其发展除了得到管理实践创新的不断推动之外，还得益于其他相邻学科的发展，其中经济学、心理学、社会学、数学等学科发展的最新成果都在管理学研究中得到了运用。今天，这些与管理学密切相关的学科发展十分迅速，因而也会推动管理的迅速发展。可以断言，未来的管理学在管理方法上将会更多地借鉴这些学科发展的成果，表现出与这些学科的发展更紧密地结合的特征，会表现出一种发展中互动的状态。

(5) 管理学研究将更加突出“以人为本”的特色。在知识经济时代，决定企业、国家前途和命运的主要因素将越来越表现为人才的数量和质量。因此，如何充分地开发人的智力和体力将成为管理学的一项更为重要的任务，特别是将人作为一种知识载体的研究将更为突出。在管理中突出人的因素还不仅仅是突出其作为人力资源方面的内容，而是更加强调其道德主体的价值，从而赋予管理伦理色彩。

(6) 理论与实践的结合更加紧密。管理学发展最强大的推动力是管理的实践。随着社会生产力的发展,社会组织结构的变化和管理活动的创新将会为管理学的发展提供更多的鲜活案例,并会在此基础上形成新的管理学理论。另外,人们为了提高管理工作的效率,避免管理中的失误,将会更多地把管理活动置于科学理论的指导之下。管理理论将越来越多地被人们所重视,不仅管理学的科学研究会更多地吸引理论工作者的兴趣,而且管理工作者也将会更加重视管理理论的作用,更加自觉地在管理理论的指导下开展管理工作。

1.3 学习管理学的意义和方法

1.3.1 学习管理学的意义

管理学的形成与发展根源于社会发展的需要,学习、研究管理学也是这种需要使然。管理学一经出现,就显示了它巨大的推动社会发展的功能。在当代社会,无论是生产经营还是社会管理,如果不自觉地学习、研究管理学,不自觉地用管理理论武装自己,是很难有所作为的。管理学的发展是20世纪的一项重大科学成就,自觉学习和研究管理学不仅是管理实践的现实需要,而且也是传承人类文明的需要。正如18、19世纪的人们需要学习哲学来理解社会和训练思维一样,在新的历史条件下,人们需要通过管理学来获得改造社会和适应生活的能力。总之,人类已经在根本上从自在的阶段进入自觉的阶段,学习、研究管理学已经成为管理活动的必要条件和进入整个社会生活系统的必要准备。

首先,学习管理学有助于把握现代管理规律,提高人类社会实践活动的能力。任何客观事物都包含着存在和发展的内在规律,人的主观能动性就在于认识这些规律,揭示这些规律,运用这些规律提高实践活动的能力。作为人类实践活动的一个基本方面,管理也有其自身的规律。管理学从一开始就肩负着总结概括管理规律,帮助学习者掌握并运用这些规律以提高管理能力的使命。在一些发展中国家,人们经常看到这种情况,为了在经济上迅速赶超发达国家,不惜重金购买先进技术、先进设备,甚至购买现成的整套生产线,但是,这些东西却发挥不出应有的作用。同样一套生产线,在发达的工业化国家所生产出来的产品数量和质量以及成本消耗,都与在发展中国家大不相同,甚至有一些先进技术进入发展中国家后成了根本无用的东西。出现这种现象的原因就是管理的落后。

其次,学习管理学有助于合理组织生产力的要素,提高生产力水平,充分发挥生产力在人类文明进步中的作用。生产力是一个系统,它既有独立的实体要素,包括生产资料、生产对象和生产者,也有非独立的附着性、渗透性要素,包

括科学技术及管理。其中，管理贯穿于生产力的具体结构中，管理是否科学，直接影响着生产力各要素的组织，影响着生产力的水平，影响着生产力作用的发挥。我国在改革开放后，一度出现的对国外先进技术、先进设备不分轻重缓急、不从实际出发的盲目引进和重复引进，造成了大量的浪费，究其原因，也是管理上的问题。对于发展中国家来说，固然需要强调发展科学技术，但更为关键的是提高管理水平，只有管理水平得到了提高，才能使人、财、物等各种资源发挥更大的效能，才能解放生产力，并推动生产力朝着更高水平的发展。这一切，当然有赖于管理学的学习和管理理论、方法的掌握。

最后，学习管理学也是个人谋职和从事社会活动的必要准备。人们学习管理学是否就一定要当管理者？换句话说，不准备当管理者的人是否就可以不学习管理学？当然，从事管理工作必须以学习管理学为前提，但是，不准备从事职业管理活动的人，也同样需要学习管理学。这是因为：一旦走上社会，每个人不是从事管理工作就是被人管理。假如一个人不得不为生活而去工作，那么几乎可以肯定他是在某个组织中工作，他将成为管理者或者被管理者。对于管理者来说，学习管理学是提高其管理能力的重要途径。虽然管理知识总的来讲是来源于经验的，但是，经验包括直接经验和间接经验，直接经验是管理者在亲身的管理实践中获得的，而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。管理者要提高自己的管理能力，关键就在于把这两种经验有机地结合起来，而管理学的学习正是获得他人的成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法，就可以在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作。对于被管理者来说，学习管理学可以较多地了解管理者的行为方式和组织的运转过程，从而有助于自己更好地适应社会，增强生存能力。在我们的时代，管理活动是最基本的社会活动之一，每个人都处于一个或多个管理系统之中，管理就是我们的社会生活的基本内容。因而，学习管理学，不仅是当今社会发展的需要，也是我们每一个人在社会生存的需要，我们每一个人都应或多或少地学习一点管理学知识。

1.3.2 学习管理学的方法

唯物辩证法是现代管理思想和方法的基础。现代管理讲系统理论，而其中的思想内容，马克思主义早有论述。唯物辩证法反复强调的事物之间的普遍联系，以及事物永远处于不断发展变化之中等思想，与系统理论的核心内容也是基本一致的。以至于某些西方学者也不得不承认，系统理论是唯物辩证法的具体表现。此外，马克思主义理论中关于国家管理、社会管理、国民经济管理、企业管理的论述，对管理两重性的分析，对人的本质的揭示，以及对资本主义管理本质的批

判，对未来社会主义管理模式的描述……所有这些，对于我们学习研究管理学都具有重要的指导意义。

学习管理学的基本前提是从实际出发、理论联系实际，这包括两层含义：（1）认真学习管理理论，但不盲目照搬理论，而是根据管理实际灵活地运用理论；（2）虚心向发达国家学习管理经验，但从中国的国情出发，对外国的成功管理经验加以批判地吸收。

管理学首先产生于西方资本主义社会，在其发展过程中，经历了几个不同的阶段，逐步建立起了系统的管理学科。由于管理学的发展，大大提高了企业、事业单位及其他社会组织的管理水平，减轻了社会因管理不善而造成的混乱状态，促进了社会进步，所以，向西方发达国家学习管理学是我们在管理水平上追赶先进国家的第一步。但是，又要看到，我国是一个文明古国，有着悠久的历史 and 固有的文化传统，有着与西方国家不同的国情，这就决定了西方的管理学理论不可能完全适应中国管理实践的需要。因而，我们必须充分认识中国国情，并以此为依据改造和重建管理学，实现管理理论的本土化。

相对而言，管理学是一门新兴的学科，它尚处在发展的过程中，管理学对管理活动的基本规律和一般方法的认识还有待深入，社会的发展也会向管理学提出新的问题和要求，管理学需要随时准备在管理实践中得到丰富和修正。理论与实际相结合的学习方法就是这样一种方法，它把现成的管理理论与管理方法运用到实践中去，通过实践来检验这些理论与方法的正确性与可行性，并在实践中不断概括总结新的理论与方法。我国的管理学还处于建构时期，为了从国情出发，建设有中国特色的管理学体系，运用这一方法尤显重要。从学习者的角度讲，掌握管理理论必须与实践相结合，关于这一点，美国管理学家孔茨曾举例说：桥梁学是一门十分严谨的学科，但他发现，桥梁学专业的学生在设计桥梁时，从来没有照抄书本和课堂的知识，而是根据河流的流速、河床的地质状况、运量等客观条件和要求进行设计。孔茨的结论是，任何一个专业都需要把理论与实践联系起来，管理学的学习和运用也是这样。由此可见，任何知识、任何理论都必须与实践相结合，都必须充分考虑现实的实际情况，才能发挥其应有的作用，学习管理学也必须注意这个问题。

唯物辩证法和理论联系实际的方法是学习和研究管理学的基本方法，除此之外，还有其他一些方法，如比较研究的方法、历史研究的方法、数学分析的方法、案例研究的方法等。在当今的所有学科门类中，管理学是最集中体现出一种实践思维的学科，学习管理学所接受的是一种实践思维训练，反过来，也需要用一种实践思维观去认识如学习管理学。总之，学习和研究管理学，要以马克思主

义的唯物辩证法为指导，同时综合运用各种方法，吸收和采用多种学科的知识，从系统的观点出发，联系实际，实事求是，这样才能真正掌握和发展管理学，为提高我国的管理水平做出有益的贡献。

本章小结

管理是人类的重要活动之一。在社会活动中，一定的人或组织依据所拥有的权力，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能，对人力、物力、财力及其他资源进行协调或处理，以实现既定目标。这个活动过程就是管理。管理是人类社会实践的产物，也是人类社会实践的组织方式。管理的最基本形式是组织。管理既是一个体系，又是一个过程。管理的最主要内容是处理人际关系。现代管理是科学与艺术的统一。管理的历史类型可以概括为原始社会的管理、农业社会的管理、工业社会的管理。

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的学科，是管理实践活动的科学总结。管理学是一门综合性学科，同时，又是一门实践性很强的学科，是一门“软科学”。管理学是一门定性和定量相结合的学科，也是一门具有时代特征的学科。经过 100 多年的发展，管理科学已经成为涉及人类社会一切领域，包含上百门分支学科、边缘学科的科学知识体系。一般管理学是整个管理科学的基础或核心。它的任务是探讨人类社会一切管理活动的一般性问题。管理学的基本目标就是为了促进组织的发展，在系统思想的指导下，通过人力资源的深层挖掘去提高效率和增加效益。从理论研究的角度来看，在与管理实践的相互影响下，管理学本身也将呈现全新的发展趋势。

学习管理学有助于把握现代管理规律，提高人类社会实践活动的能力；有助于合理组织生产力的各要素，充分发挥生产力在人类文明进步中的作用。对于管理者来说，学习管理学也是提高其管理能力的重要途径。而对于被管理者来说，学习管理学可以较多地了解管理者的行为方式和组织的运转过程，从而有助于其更好地适应社会，增强生存能力。学习管理学的方法主要包括唯物辩证法和理论联系实际的方法。除此之外，还有其他一些方法，如比较研究的方法、历史研究的方法、数学分析的方法、案例研究的方法等。

关键术语

管理

管理职能

组织资源

管理的二重性

软科学

管理的国际化

理论联系实际的方法

管理的历史类型

一般管理学

“非管理化”

管理学

管理创新

唯物辩证法

复习思考题

1. 如何理解管理的含义？
2. 论述管理的基本特征。
3. 论述管理的历史类型。
4. 谈谈管理在社会发展中的作用。
5. 论述管理学的性质。
6. 如何把握管理学的学科体系结构？
7. 试述管理学的研究现状。
8. 管理学在未来发展中会出现哪些发展趋势？
9. 如何认识学习管理学的意义？
10. 论述学习管理学的方法。

管理理论的历史发展

案例导入

近些年来，海尔是一个引起管理学界关注的企业，这个企业发展很稳健，没有大的波动，虽然每年都以80%的速度增长，但它每走一步都踩得很实。张瑞敏的过人之处主要表现在两个方面：第一，特别注意把企业将要出现的问题消灭在萌芽状态中，他采取的战略方针总是与众不同；第二，不断接受新思想并善于有效地把新的东西运用到自己的管理实践中去。

海尔管理的严格是出了名的，正是这种严格，使真正的“海尔人”的素质和管理意识得到历练，同时，也正因为有严格的管理，才使企业文化很好地衬托出来。海尔的企业文化支配员工自觉地按共同的价值准则行事。海尔的服务来源于海尔的文化，这种始终如一的精神与张瑞敏的经营理念有关，他始终有危机感，他的理念是：永远战战兢兢，永远如履薄冰。

张瑞敏有着出色的文化修养和扎实的理论功底，他对现代管理理论精髓的理解，对中国古代管理思想的理解，对《孙子兵法》及老子哲学的理解，对现代西方微观经济理论的理解，在中国企业家里都是很突出的。所以他能敏锐地感觉到社会上发生的事件对企业的影响，能比别人更透彻地分析出事

物的本质，他对市场精髓的理解比任何人都深。正因为如此，他才能常胜。

资料来源：陈重：《张瑞敏告诉了我们什么？》，载《管理科学》，2000（8）。

2.1 前管理科学时期的管理思想

2.1.1 中国古代的管理思想

中国是一个历史悠久的文明古国，在社会实践中形成的管理思想源远流长，丰富多彩，历经数千年的演变和发展，逐渐形成了具有本民族特色的管理思想体系和传统，在世界范围内受到普遍的关注和重视。

（1）在国家管理方面，有着系统的治国策略。古代思想家有三种不同的主张：德治与王道，法治与霸道，礼法相济与王霸相杂。德治策略可以追溯到殷商时代，盘庚提出“施实德于民”。孔子则较系统地阐述了“为政以德”的德治说。他主张德治的核心是“仁者爱人”，认为德治优于法治。孟子则从性善论出发提出了仁政王道的思想。法治策略是以法家为代表所主张的治国策略。韩非是法治思想的集大成者，他把慎到的“势”、商鞅的“法”、申不害的“术”结合起来，创立了一套系统的治国思想。他的法治思想包括：一是有统一的法度；二是法要严峻；三是法要公平合理；四是执法要信。荀子则提出礼法相济、王霸相杂的主张。

（2）在组织管理方面，总结出一套行之有效的组织办法。周公（公元前12世纪—公元前11世纪）编的《周礼》一书为周朝制定了一套官僚制度。这本书将周代官员分为天、地、春、夏、秋、冬六官，以天官职位最高；六官分三百六十职，各有职掌，层次分明，职责清楚。在组织管理实践上，自周朝以降，历代封建王朝为提高国家管理效率，都很重视组织管理，封官定职，编写详细的官职表，层次分明，职责清楚，权责相称。

（3）在人事管理方面，有“选贤任能”、“任人唯贤”的主张。老子在《道德经》中讲过“城中有四大，而人居其一焉”。“四大”是指道、天、地、人。可见老子十分重视人的因素。春秋时期，《墨子·尚贤》中提出用人的原则是“察其所能而慎与官”，强调确立“唯贤不用亲”的制度，倡导“不辨贫富、贵贱、远近、亲疏，贤者举而尚之，不肖者抑而废之”。《管子》则主张因材施教，扬其所长，避其所短，不可求全责备，提出要“德以合人，人以德使”，认为只有这样，才能众向所归，群英荟萃。

(4) 在军队管理方面,包含着非常成熟的管理经验。周朝初年,姜尚所著的《六韬》、《三略》就包含着许多军队管理思想,提出了管军要爱军、赏罚应分明、赏罚相结合等思想,特别是提出了“进贤士”、“斥不肖”的思想等。春秋战国时期的军队管理思想当首推《孙子兵法》。这部著作所体现出来的管理思想主要包括:第一,国事为重;第二,将为国辅;第三,视卒如子;第四,以法治军;第五,知者必胜;第六,谋略取胜。

(5) 在农业管理方面,非常注重提高农民的积极性。农业是古代的重要生产活动,是国力的源泉,因而,历代王朝都很重视农业生产和农业管理。春秋时期的管仲认为:“五谷食米,民之司命也。”(《管子·国蓄》)“粟者,王之本事也。”(《管子·治国》)“地之守在城,城之守在兵,兵之守在人,人之守在粟。”(《管子·权修》)“仓廩实而知礼节。”(《管子·牧民》)中国古代农业管理思想主要体现在:注重农业结构管理,以粮为主,多种经营综合发展;修水利,增强农业抗旱、防涝能力,为农业丰收创造条件;重视科学技术,不断改进耕作工具与技术;“顺天时,量地利”(《齐民要术》),对不同的农作物进行栽培和管理。

(6) 在经营管理方面,提出了经营要顺应事物本身的发展规律,违背它必然会遭到失败的思想。春秋初期的政治家、思想家管仲在他的《管子》中认为,一切社会均有“轨”可循,“不通于轨数而欲为国,不可”。另外,他强调和气生财,认为要处理好人际关系,否则,“上下不和,虽安必危”。办事要守信用,“不欺其民也”,要从实际出发,量力而行,“动必量力,举必量技”,统筹谋划,“事无备则废”,“以待待时”。《史记》记载了春秋末期的政治家、军事家范蠡的经营理论——“计然之策”,其中包括“待乏”原则和“积著”之理。待乏原则是指市场上的货物要根据年岁季度预测需求行情,预先收储等待时机,方有利可图。积著之理是指获得利润的方式。

(7) 在工程管理方面,中国古代的许多规模宏大的工程,如万里长城、都江堰水利工程、大运河等,都渗透着工程管理的智慧。长城的修筑历时两千多年,投入的劳动力达数百万人,筑城所用的砖都按统一规格由全国各地烧制后运送到工地。为了监督检查制砖的责任和质量,每块砖上都刻有制造州府县及制造者的名字。要完成如此浩大的工程,在科学技术尚不发达的当时,其计划、组织、领导、控制等管理活动的复杂程度是现代人难以想象的。驰名中外的四川都江堰水利工程,把灌溉、蓄水、排洪、排沙都作了周到的安排,没有高超的管理技巧是很难想象的。

2.1.2 外国古代的管理思想

外国古代的管理思想主要记载于埃及、巴比伦和古罗马的史籍和宗教文

献中。

《圣经》记载了西方早期的管理思想。希伯来（今以色列）人的领袖摩西在率领希伯来人摆脱埃及人的奴役而出走的过程中，他的岳父对他处理政务事必躬亲的做法提出了批评，并向他建议：一要制定法令，昭告民众；二要建立等级、授权委任管理；三要责成专人专责管理，问题尽量处理在下面，只有最重要的政务才去亲自处理。公元前 2 000 多年的古巴比伦王国已经有了较为完备的行政管理形式，具体表现就是制定了有名的《汉谟拉比法典》，它使行政管理变得有法可依。古代埃及在行政管理方面的主要贡献是设立宰相职务，从而把神权和世俗权力区分开来。古罗马帝国采取了分权的组织管理形式：按地理区域划分基层组织，在此基础上又采取具有较高效率的职能分工，在各级组织中配备参谋人员，从而使专业人员和下级能够参与决策的制定过程，同时，又不破坏指挥的统一。

最能说明古代社会生产组织和生产管理思想的实例，首推埃及人于公元前 27 世纪修建的胡夫金字塔。这座巨大陵墓的建造动用了数十万奴隶，历时 30 年，如果没有很强的组织能力和一定管理思想的指导，绝不可能完成如此巨大的建筑工程。公元前 370 年，古希腊学者色诺芬曾对劳动分工作了如下论述：在制鞋工厂中，一个人只缝鞋底，另一个人进行剪裁，还有一个人制造鞋帮，再由一个人专门把各种部件组装起来。这里所遵循的原则是：从事高度专业化工作的人一定能工作得最好。色诺芬的这一管理思想与后来科学管理的创始人泰勒的某些思想非常接近。

欧洲中世纪的教会管理是人们常常提起的管理范例。事实上，罗马天主教会是西方文明史上历史沿革最久而且最有效的正式组织，它之所以能历久而不衰，除了其追求的目标具有诱人的魅力之外，其组织之严密，管理技术之高超，也是重要原因。天主教会所实行的既分级又分领地而且分部门的一套管理体制使它能够有效地控制遍布全世界几亿教徒的几乎全部生活，它的中央机构——罗马教廷——几乎就是一个复杂的“世界政府”的中央。

在公元 6 世纪到 18 世纪，欧洲主要出现了两种类型的社会经济组织形式：一种是商业行会和手工业行会，一种是厂商组织。商业行会和手工业行会是商人、手工业者互相帮助、自我管理的共同体。厂商组织可以算作是最早的“前店后厂”，它们都是后来公司的前身。当时的威尼斯兵工厂就采用了流水作业，建立了早期的成本会计制度，进行了管理的分工。

2.1.3 近代西方的管理思想

从中世纪后期到 19 世纪中期这一时期，欧洲逐渐成为世界的中心。可以说，这是欧洲各国经历大变动的时期：几次大规模的资产阶级革命；城市（主要是商

业城市)的发展;资本主义生产方式从封建制度中脱胎而出,家庭手工业制的主导地位逐步被工厂制所代替。始于英国的工业革命,其结果是机器动力代替部分人力——机器大生产和工厂制度的普遍出现,对社会经济的发展产生了重要影响,特别是股份制的出现导致了专职管理阶层的兴起。股东退出了具体的管理领域,转向依靠具有专门管理知识,通晓生产和经营的专家集团。同时,竞争的加剧也对提高企业经营管理水平提出了更高要求。

近代社会的管理思想主要包含在一些经济学著作中,也有一些实践者(主要是厂长、经理)注重总结自己的经验,探讨有关管理的问题。这一时期的著作,大体上分为两类:一类偏重于对管理职能、管理原则等理论问题的研究;另一类则偏重于管理技术、方法的研究。在管理职能、管理原则的研究方面,较有代表性的著作主要有亚当·斯密(Adam Smith)的《国富论》(1776年);塞缪尔·纽曼(Samuel P. Newman)的《政治经济学原理》(1835年);约翰·斯图亚特·穆勒(John Stuart Mill)的《政治经济学原理》(1848年);艾尔弗雷德·马歇尔(Alfred Marshall)的《工业经济学原理》(1892年)。当时的军事理论家、数学家、思想家以及一些厂长、经理对具体的管理技术和方法作了探讨,也取得了一定的收获。

亚当·斯密系统分析了劳动分工的经济效益,提出了生产合理化的概念,他以制针业为例形象地说明劳动分工带来的效率变化。亚当·斯密注意到:10名工人如果分工合作每天能制48000多根针,但是如果让每个工人独立完成所有的制针工作,这10个工人最快也不过每天制作200根针,因为他们每个人都得抽铁丝、拉直、切截、磨针尖、装上圆头。

普鲁士军事理论家卡尔·冯·克劳斯威茨(Carl Von Clausewitz)认为,管理大型组织的必要条件是精心的计划工作,必须规定组织的目标;管理者应该承认不确定性,从而按照旨在使不确定性减少到最低限度的要求来全面分析与计划;决策要以科学而不是预感为根据,管理要以分析而不是直觉为根据。

英国数学家查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)在1832年发表的《机器与制造业经济学》一书中,以数学家的眼光,对劳动分工的效益和主管人员对设备、物资、人力使用上的具体管理技术进行了较全面的论述。为了具体地进行核算,他甚至设计了一张供管理人员使用的有关原料正常消耗、开支、工具、价格、最终市场、工人工资、工作周期等问题表。

1800年,发明蒸汽机的工程师瓦特(Watt)在他的博尔顿 & 瓦特(Boulton & Watt)联合公司所属苏霍制造厂(Soho Foundry)里运用科学管理的方法,主要包括:市场研究与预测技术;生产计划技术;生产过程规范化和产品部

件标准化；依据工作流程有顺序地安装机器；建立详尽的生产统计记录，按机床、部门进行成本利润核算；培训工人与管理人员；按成果支付工人工资；工人福利由工人自己管理；等等。

空想社会主义的代表人物之一、英国的罗伯特·欧文（Robert Owen）为实践自己的政治主张而进行了“纽兰纳克”（New Lanark）和“新协和村”（New Community）的试验。试验的主要内容有：改善工厂内的工作条件；限制童工的最低年龄；缩短工人的劳动时间；为工人提供厂内膳食；设立按成本向工人出售生活必需品的商店；通过建造房舍与修筑街道改善工人居住条件；等等。试验虽然没有成功，但是罗伯特·欧文的实践与思想却对管理学的形成和发展产生了重要影响。由于他试图在企业内建立起一种全新的人际关系，因此被誉为人事管理的先驱者、“人际关系之父”。

2.2 经典管理理论

2.2.1 科学管理理论

19 世纪末 20 世纪初产生了以泰勒为代表的科学管理理论、以法约尔为代表的一般管理理论和以韦伯为代表的行政组织理论。对于这一时期的管理学，我们称其为经典管理理论。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor, 1856—1915）是科学管理的创始人，在管理思想史上，他被誉为“科学管理之父”。泰勒的科学管理理论核心是提高效率。他发现，企业中包含着巨大的提高劳动生产率的潜力，因为工人们实际上只发挥了自身能力的 $1/3$ 。泰勒认为，提高劳动生产率是对工人和雇主双方都有利的事情，劳动生产率的提高意味着雇主生产成本的降低，同时也意味着工人工资的提高。所以，工人和雇主应相互协作，共同为提高生产率而努力。但是，提高生产率的根本途径是管理的科学化，而不是增加劳动量。所以，泰勒提出通过以下几个方面来改进管理：

（1）制定标准定额。这是泰勒管理理论的基础。泰勒倡导把每一件工作分解为一些最简单的基本动作，确定必要的动作，然后通过观察熟练工人的操作动作，找出最快最好的操作方法，记录下每一动作所耗费的时间，加上必需的休息时间和其他延误时间，就得出了完成该项工作所需要的时间，在这一时间的基础上制定出一个工人“合理的日工作量”，这就是标准定额。

（2）挑选一流的工人。泰勒认为，在制定工作定额时，是以不损害工人健康为前提、能保证工人长期维持正常速度为基础的。但是，这一速度却是一流工人

的正常工作速度。所谓一流工人就是具有与工作性质相匹配的能力，并从内心愿意从事这项工作的工人。泰勒认为，所有的人都可以成为一流工人，管理者的责任就在于使每个雇员都找到最适合于自己的工作，并加以培训，使之成为一流工人。

(3) 设置计划层、实行职能制。泰勒认识到，他的制度是否有效取决于精心的计划，而计划的制定又必须依据精确的时间与动作研究。这就需要专职的管理人员，他们每天给工人分配工作任务，并附有完成这项任务的详细书面指示与明确的时间规定，还要承担各项组织工作，对工作过程进行指导，做好统计记录等。显然，由同一管理机构或人员全部承担上述任务是不可能的，因此应把计划和执行分开，由专门的部门负责制定计划，由不同的职能工长带领工人负责执行。

(4) 实行新的奖励制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额，泰勒提出用计件工资制取代计时工资制和利润分享制，具体做法是：1) 通过工时研究进行观察和分析，以确定工资标准；2) 实行差别计件工资制的刺激性付酬制度，即完成定额的可按工资标准的 125% 计算工资，而完不成定额的只按 80% 计算工资，以鼓励工人千方百计完成工作定额；3) 工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。这样做，能够克服工人“磨洋工”的现象，更重要的是能调动工人的积极性。

(5) 对组织机构的管理控制实行“例外原则”。所谓例外原则，就是企业的高级管理人员把一般日常事务处理权授给下级管理人员，而自己只保留对例外事项的决策与监督权。泰勒提出例外原则是为了解决总经理的职责权限问题。他认为，在设置了计划层和执行职能制后，总经理应避免处理工作中的细小问题，而只有“例外”情况和问题才由自己处理。只有这样，才会有时间去考虑重大的方针政策及重要的人事问题。

泰勒的科学管理理论影响了一代成功的管理者，对于提高生产率、改善工人生活水平起到了很大的作用。泰勒的学说传播甚广，追随者甚众，其中数学家卡尔·巴思 (Carl G. Barth)、机械工程师亨利·甘特 (Henry L. Gantt)，以及吉尔布雷斯夫妇 (Frank Gilbreth & Lillian M. Gilbreth) 等人继承和发展了泰勒的科学管理理论，使之更加丰富。特别值得一提的是，在泰勒的科学管理理论的基础上，美国管理学家伯法 (E. S. Buffa) 等人提出了管理科学理论。这一理论以现代自然科学和技术科学的最新成果 (如先进的数学方法、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等) 为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量分析，并作出最优规划和决策，从而开拓了管理学的另一个广阔的研究领域，使管理从以往定性的描述走向了定量预测的阶段。

2.2.2 一般管理理论

一般管理理论的主要代表人物是法国的亨利·法约尔（Henry Fayol, 1841—1925）。他的管理理论集中反映在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中，这是他一生的管理经验和思想管理的总结。概括起来，法约尔的一般管理理论大致包括以下内容：

（1）企业的基本活动与管理的职能。法约尔认为，任何企业都存在着六种基本的活动，而管理只是其中之一。这六种活动是：1）技术活动；2）商业活动；3）财务活动；4）安全活动；5）会计活动；6）管理活动。管理活动是指组织内行政人员所从事的计划、组织、指挥、协调和控制活动。

（2）管理中具有普遍意义的14条原则。法约尔根据自己的工作经验，归纳出14条管理原则：1）劳动分工。他认为分工不仅限于技术工作，也适于管理工作，但专业分工要适度。2）权力与责任。他认为责任是权力的孪生物，是权力的当然结果和必要补充，凡有权力行使的地方，就有责任。3）纪律。他认为纪律对于企业取得成功是绝对必要的，同时还认为纪律是领导人创造的，组织的纪律状况取决于领导者的道德状况。4）统一指挥。他认为，无论什么时候，一个下属都应接受而且只应接受一个上级的命令。这是一条普遍的、永久必要的原则。5）统一领导。他认为，凡是具有同一目标的全部活动，仅应有一个领导人和一套计划。6）个人利益服从集体利益。他认为，要实现这一原则，领导者必须以身作则并经常监督，尽可能签订公平的协议。7）人员的报酬。他认为人员的报酬是其服务的价格，应保证合理，尽可能使雇主和雇员都满意，但他并没有提出一个明确的标准。8）集中。他认为集中作为一项管理制度，本身无所谓好或坏，领导者应根据实际情况的不同把握集中的程度。9）等级系列。这是从企业的最高领导到最基层的作业人员的上下级系列。它显示出权力执行的路线和信息传递的渠道。在一些大企业中，特别是政府机构中，通过这条渠道传递信息往往需要很长的时间，而许多事情的成败却取决于信息传递和命令执行的快慢。因此，应该把尊重等级系列与保持行动迅速结合起来。为了解决这个问题，法约尔提出跳板原则，也称“法约尔桥”（Fayol bridge），以便横跨过权力执行的路线而发生直接联系。但只有在有关各方都同意且上级知情的情况下才能这样做。10）秩序。他认为一切要素应各有其位，特别强调按照事物的内在联系事先选择好要素的恰当位置，如设备、工具以至人员等。11）公平。他认为，公平是由善意和公道产生的，公道是指实现已订立的协定，但这些协定要经常加以阐明和补充。领导者应经常发挥自己最大的能力使公平感深入人心。12）人员的稳定。他认为，人们熟悉自己的工作需要时间，这就要根据实际情况，有秩序地安排人员

并补充人力资源。13) 首创精神。他认为, 全体人员的首创精神对企业来说, 是一种巨大的力量, 尤其是在困难时刻。14) 团结精神。他认为, 团结就是力量, 要努力在企业内部建立起和谐与团结的气氛。法约尔强调指出, 以上 14 条原则在管理工作中不是死板和绝对的东西, 应当注意各种可变因素的影响。因此, 这些原则是灵活的, 是可以适应一切需要的, 但其真正的本质在于懂得如何运用它们。

(3) 进行管理教育和建立管理理论。法约尔认为, 人的管理能力可以通过教育来获得, 管理能力也像其他技术能力一样, 首先在学校里, 然后在车间里得到。法约尔很强调管理教育的必要性与可能性, 认为当时缺少管理教育的原因是因为缺少管理理论, 以至于每一位管理者都按自己的方法、原则、判断行事, 没有人把可以为大家共同接受的经验教训总结概括为管理理论。法约尔强调了建立管理理论的必要性, 并担起了这一重任。

2.2.3 行政组织理论

行政组织理论的代表人物是马克斯·韦伯 (Max Weber, 1864—1920)。韦伯是一个对社会学、法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都怀有极大兴趣的学者, 他在管理理论上的贡献主要集中在组织理论方面, 他提出了“官僚制”组织的理想模型, 从而确立了现代大型组织广泛采用的一种组织管理方式。在管理思想史上, 韦伯被誉为“组织理论之父”。韦伯的行政组织理论主要包括以下内容:

(1) 权威的类型。韦伯认为, 任何组织都必须以某种权威为基础, 才能实现目标, 只有权威才能变混乱为秩序, 但不同组织赖以建立的权威不同。根据韦伯的考察, 古往今来, 组织赖以建立的权威有三个: 一是传统的权威, 它以对社会习惯、社会传统的尊崇为基础; 二是魅力的权威, 它以对领袖人物的品格、信仰或超人智慧的崇拜为基础; 三是合理—合法的权威, 它以对法律确立的职位权力的服从为基础。韦伯认为, 只有建立在合理—合法权威基础上的组织, 才能更好地开展活动, 才是理想的组织。这种组织在精确性、稳定性、纪律性和有效性等方面, 都比其他组织优越。

(2) 官僚制组织的基本特征。韦伯认为, 官僚制组织的基本特征有: 1) 实现劳动分工, 明确规定每一成员的权力与责任, 并使之作为正式职责合法化。2) 各种公职或职位按权力等级严密组织起来, 形成指挥体系。3) 通过正式考试的成绩或在培训中取得的技术资格来挑选组织的所有成员。4) 实行任命制, 只有个别职位才实行选举制。5) 公职人员都必须是专职的, 并获得固定薪金。6) 职务活动被认为是私人事务以外的事情, 受规则和制度制约, 而且是毫无疑

外地适用于各种情况。

(3) 官僚制组织的结构。韦伯认为,官僚制组织体系的结构可分为三个层次,即最高领导层、行政官员层和一般工作人员层。在官僚制组织下,最高领导层相当于目前许多组织的高级管理层,其主要职能是决策;行政官员层相当于中间管理层,其主要职能是贯彻最高领导层的决策;一般工作人员层相当于直接操作层,其主要职能是从事各项具体的实际工作。

2.3 行为科学时期的管理理论

2.3.1 行为科学的产生

经典管理理论的传播和实际运用,大大提高了生产效率,但经典管理理论多着重于生产过程、组织控制方面的研究,较多地强调科学性、精密性和纪律性,对人的因素则较少关注,它们实际上是把工人当作了机器的附属品,因而,这些理论所代表的管理模式激起了工人的强烈不满。20 世纪 20 年代前后,一方面是工人日益觉醒,劳资矛盾空前尖锐;另一方面是经济的发展和周期性经济危机的加剧,使得西方资产阶级感到再依靠传统管理理论和方法已不可能有效地控制工人并达到提高生产率和利润的目的,一些管理学家和心理学家也意识到社会化大生产的发展需要有与之相适应的新的管理理论,于是行为科学应运而生,管理理论的发展从而进入行为科学时期。

行为科学是一种运用心理学、社会学等学科的理论和方法,从人的工作动机、情绪,以及行为与工作、工作环境之间的关系出发,探索影响劳动生产率因素的科学。从产生和发展来看,行为科学可分为两大时期,前期叫做人际关系学说时期,它以 20 世纪二三十年代霍桑试验为开端;后期是以 1949 年在美国芝加哥讨论会上第一次提出“行为科学”,以及在 1953 年美国福特基金会召开的各大学科学家参加的会议上,正式定名为行为科学为开端。后期行为科学学派理论众多,其中影响较大的有需要层次理论、双因素理论、期望理论、X 理论和 Y 理论。

人际关系学说的代表人物是乔治·埃尔顿·梅奥 (George Elton W. Mayo, 1880—1949),他主持了管理学史上著名的霍桑试验。

霍桑试验本是美国国家科学院全国科学研究委员会于 1924 年开始进行的一项试验,本意是要确定工厂照明条件同工人工作效率之间的精确关系。由于得不出明确结论,他们又依次进行了工资报酬、休息时间、工作日与工作周的长度等对效率影响的试验,但进行到 1927 年,仍然得不出结果。梅奥等人是在这种情况下应邀参加并主持这项试验的,梅奥主持下的霍桑试验一直持续到 1932 年,

大致可分为三个阶段：第一阶段，检验和分析前期试验失败的原因。他们假设了工人工作效率提高的五种原因，重新试验，逐一研究。结果，其他原因都被否定了，只有士气、监督方式和人际关系的原因得到了肯定。第二阶段，访谈研究。他们在全公司开展对工人的访谈活动，吸取工人对公司规划、政策、工资、工作条件、管理人员态度等各方面的意见，使工人得到一个“诉苦”和“泄泄气”的机会。由于交谈方式作了改进，工人能畅所欲言，取得了较好效果。工人“诉苦”之后，心情改善了，劳动积极性提高了。第三阶段，观察研究。通过对公司中三个绕线小组进行观察，发现其中存在着两个非正式组织。从这项研究里，他们发现了非正式组织的活动机制及其对工人行为的作用和制约，从而得出了必须正确对待非正式组织，以使工人保持“效率逻辑”与“感情逻辑”平衡的结论。

根据霍桑试验，梅奥等人于1933年出版了《工业文明中人的问题》一书，提出了与经典管理理论不同的新观点，新观点可以归纳为以下几个主要方面：

(1) “社会人”的观点。经典管理理论把人看作是仅仅为了追求物质利益而工作的“经济人”，把人看成是对工作条件的变化能作出直接反应的“机器的模型”，但霍桑试验表明，物质条件的变化，并非是劳动生产率提高或降低的决定性因素。梅奥等人创立了“社会人”假说，即人不是孤立存在的，而是属于某一集体，是受这一集体影响制约的社会人。他们除了追求金钱收入之外，也有着社会和心理方面的需求。

(2) “非正式组织”的观点。梅奥等人认为，现代工业管理不能满足人们的社会和心理需求，割断了他们之间的感情纽带，使之成为“孤独者”，产生“失落感”，这是造成效率普遍低下的主要原因。由于职工的社会和心理满足无法在正式组织中得到，因此产生了各种各样的非正式组织。所谓非正式组织，是指企业职工在共同劳动过程中，由于共同爱好、情感、价值观念以及其他原因而自发形成的群体。它不仅存在于工人之中，也存在于管理人员、技术人员之中。非正式组织与正式组织相互渗透，对生产率的提高有很大影响。

(3) 管理职能的观点。泰勒认为应通过改变工人的操作方式和通过计件工资制来加强工人之间的竞争而达到提高生产效率的目的，法约尔和韦伯则认为应通过强化组织原则和组织权威来提高生产效率。梅奥则不同，他认为提高生产效率的主要途径是提高职工的满足度，使职工在生理尤其是心理方面的需要得到满足。因此，新的领导能力在于提高职工的满足度，激发士气。管理的职能就在于倾听下属意见，沟通上下思想，在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间寻求平衡，从而最大可能地提高工人的士气。

2.3.2 需要层次理论

需要层次理论的提出者是美国行为科学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H. Maslow, 1908—1970）。马斯洛是一位著名的心理学家，他在1943年出版的《人类动机理论》是需要层次理论方面的代表作。

马斯洛把人的各种需要按其重要程度和产生的先后顺序依次分为生理需要、安全需要、感情和归属需要、地位或受人尊重的需要、自我实现的需要。生理需要包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要，如衣食住行、性欲等。这些是人最基本的，因而也是推动力最强大的需要。在这些需要没有得到满足前，各级更高的需要就不会发挥作用。安全需要是有关免除危险和威胁的各种需要，如防止工伤事故和有伤害的威胁，防止资方的无理解雇、生病的威胁，以及在养老、储蓄和各种形式的保险等方面的需要。感情和归属需要包括和家属、朋友、同事、上司等保持良好的关系，给予别人并从别人那里得到友爱和帮助，即成为某个集体公认的成员等的需要。这类需要比前两类需要更难捉摸，但对大多数人来讲却是很强烈的一类需要。地位或受人尊重的需要包括自尊心、自信心、能力、知识、成就和名誉地位的需要，能够得到别人的承认和尊重等。这类需要是无止境的，往往很难得到满足。自我实现的需要作为最高一级的需要，是指一个人需要做他最适宜做的工作，发挥他最大的潜力，实现理想，并能不断地自我创造和发展。

马斯洛认为：一个人首先产生的是最低层次的需要，当这一需要基本满足后，才依次产生高层次的需要；在同一个人身上，这几种需要可能同时存在，但由于其心理发展程度不同，占主导地位的需要也就不同；人的需要带有发展的、动态的性质；管理人员必须根据不同人的不同需要，研究调动积极性的问题，并在此基础上开展具体的管理活动。

2.3.3 双因素理论

双因素理论是由美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg, 1923—2000）于1959年提出的一种理论。赫茨伯格在美国匹兹堡地区对200名工程师和会计人员进行了访问调查。他向这些人询问，在他们的工作中，有哪些事项是使他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事项是使他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。结果他发现，使职工感到满意的事项都是属于工作本身或工作内容方面的；使职工感到不满的事项，都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。

进一步说，所谓保健因素，是指其满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用一样。卫生保健不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效

果。同样地，保健因素不能直接起激励职工的作用，但能防止职工产生不满情绪。当保健因素改善后，职工的不满情绪会消除，但并不会导致积极的后果，而只是处于一种既非满意，又非不满意的中性状态。只有激励因素才能产生使职工满意的积极效果。激励因素包括成就、上级赏识、工作本身、责任、进步等。保健因素包括公司的政策、管理、监督、工资、同事关系、工作条件等。但是，这两类因素都有若干重叠现象。如赏识属于激励因素，基本上起积极作用，但当没有受到赏识时，又可起消极作用。

赫茨伯格的双因素理论与马斯洛的需要层次理论具有对应关系，马斯洛提出的高层次需要其实就是赫茨伯格的所谓激励因素，而马斯洛列举的为维持生活所必须满足的低层次需要则相当于保健因素。赫茨伯格明确划分了激励因素与保健因素的界限，为更好地开展管理工作提供了指导。

2.3.4 期望理论

期望理论是美国行为科学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom, 1932— ）在他 1964 年出版的《工作与激励》一书中提出来的。

期望理论是一种通过考察人们的个人努力与其所获得的最终奖酬之间的因果关系来说明激励过程的理论。弗鲁姆认为，管理中各种激励因素作用力的大小，取决于职工对他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为可能得到该结果的概率。用公式表示为： $M=E \times V$ （式中的 M 是“激励力量”， E 是“期望值”， V 是“效价”）。激励力量是指被激发起的工作动机和强度；期望值是指人们根据个人的经验，对自己的行为能否导致所想要的工作绩效和奖酬的主观概率，也就是说，主观上估计达到目标和得到奖酬的可能性。这种主观概率要受每个人的个性、情感、动机的影响，因而人们对这种可能性的估计会不一样，可能有的人趋于保守，有的人趋向冒险。效价是指人们对某一目标（奖酬）的重视程度与评价高低，是实现这一目标对满足个体需要的价值。

弗鲁姆认为，要调动职工积极性，必须处理好三方面的关系：第一，个人努力与绩效的关系；第二，绩效与奖励的关系；第三，奖励与满足个人需要的关系。他认为，一个人总是根据以往的经验，以判定自身的努力与管理人员所配置的任务的关系。任务太重，他可能感到经过努力也不能完成，就会失去信心，不能产生激励力量。取得成效不等于奖励，两者还有个等同率的问题，这取决于职工对管理人员诚实程度的评价。为此，管理者要树立自己言必信、行必果的形象。得到奖励能否满足个人需要，这要看奖励本身的价值大小，以及个人对该价值的需要偏爱程度。人的需要是不同的，因而同样的奖励对不同人的激励程度不同。即使是同一个人，其需要也是不断变化的。管理者应根据不同情况，区别对待。

2.3.5 X理论和Y理论

1957年，美国行为学家道格拉斯·麦格雷戈（Douglas M. McGregor, 1906—1964）在《管理评论》杂志上发表了题为《企业中的人性方面》的文章，把管理学中基于对人性的不同看法而形成的两种理论分别称作X理论和Y理论。

麦格雷戈认为，X理论有如下特征：（1）多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作；（2）多数人都没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿受别人的指导；（3）多数人的个人目标都是与组织的目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为实现组织目标而工作；（4）多数人工作是为了满足基本的生理需要和安全需要，因此，只有金钱和地位才能激励他们努力工作；（5）人大致可以分为两类，多数人都是符合上述设想的人，另一类是能够自己鼓励自己、能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。因此，以X理论为指导思想的管理工作也往往具有三个方面的特征：其一，重视完成任务，而不考虑人的感情；其二，管理工作只是少数人的事，工人的主要任务是听从管理者的指挥；其三，在奖励制度方面，主要用金钱来刺激工人生产的积极性，同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施。

麦格雷戈总结了马斯洛、阿吉里斯等人的观点，提出了Y理论。Y理论是与X理论根本对立的，其基本内容如下：（1）一般人都是勤奋的，如果环境条件有利，工作如同游戏或休息一样自然；（2）控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法，人们在执行任务中能够自我指导和自我控制；（3）在正常情况下，一般人不仅会接受责任，而且会主动寻求责任；（4）在人群中广泛存在着高度的想象力、智谋和解决组织中问题的创造性；（5）在现代工业条件下，一般人的潜力只利用了一部分。因而，以Y理论为指导思想的管理也具有四个方面的特征：其一，管理就是要创造一种适宜的工作环境、工作条件，使人们能够在这种条件下充分挖掘自己的潜力，充分发挥自己的才能；其二，管理者的主要任务就在于为发挥人的才智创造适宜的条件，减少和消除职工自我实现过程中所遇到的障碍；其三，只有内在奖励（人们在工作中能获得知识，增长才干，充分发挥自己的潜力等）才能满足人的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动起职工的积极性；其四，管理制度应保证职工充分地表露自己的才能，达到自己所希望的成就。

麦格雷戈把Y理论叫做“个人目标和组织目标的结合”，认为它能使组织的成员在努力实现组织目标的同时，更好地实现自己个人的目标。因此，他认为，关键不是在采用“强硬的”方法或“温和的”方法之间进行选择，而是要实现管理的指导思想的根本改变，即变X理论为Y理论。

2.4 “管理理论丛林”

2.4.1 管理过程学派

从第二次世界大战后到 20 世纪 60 年代,随着经济和科学技术的空前发展,除了行为科学理论得到长足发展以外,学者们都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。其中,较有影响的是管理过程学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、经理角色学派。这些学派分别从不同的角度对管理理论进行了卓有成效的探讨,都对管理理论的发展作出了贡献。这使管理科学进入了一个发展、创新、分化、综合并存的时期。美国学者孔茨首先注意到了这种学派林立的情况,称其为“管理理论丛林”。他曾经于 1961 年和 1980 年分别发表了题为《论管理理论丛林》和《再论管理理论丛林》的文章,对管理学中出现的丛林现象进行了论述。

管理过程学派形成于 20 世纪四五十年代,代表人物是美国的哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)。其代表作是他们两人合著的《管理学》。管理过程学派主要研究管理的过程和职能,是在法约尔一般管理理论的基础上发展起来的。他们认为,管理就是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。由于管理过程同管理职能是分不开的,所以他们试图对管理过程和管理职能进行分析,从理性上加以概括,把用于管理实践的概念、原则、理论和方法结合起来形成一门管理学科。

管理过程学派认为,各种企业和组织以及组织中各个层次的管理环境都是不同的。例如,工商企业、政府机构或其他事业单位,高层、中层或基层单位的管理环境各不相同。但是,管理则是一种普遍而实际的过程,同组织的类型或组织中的层次无关。管理知识中有一个纯属管理的核心部分,如部门化、管理幅度、管理评价、管理控制技术等,就是普遍适用于各种组织和组织中的各个层次的。把这些经验加以概括,就成为基本管理理论。有了管理理论,就可以通过对理论的研究、试验和传授,改进管理的实践。

管理过程学派的管理理论是以下列七个基本信条为依据的:(1) 管理是一个过程,可以通过分析管理人员的职能从理论上很好地对管理加以剖析。(2) 根据在各种企业中长期从事管理的经验,可以总结出一些基本管理原理,而且这些基本管理原理对认识和改进管理工作能起一种说明和启示的作用。(3) 可以围绕这些基本管理原理开展有益的研究,以确定其实际效用,加大其在实践中的作用和适用范围。(4) 这些基本管理原理只要还没有被证明为不正确或被修正,就可以

为形成一种有用的管理理论提供若干要素。(5) 就像医学和工程学那样, 管理是一种可以依靠原理的启发而加以改进的技能。(6) 管理学中的一些基本原理, 正如生物学和物理学中的原理一样, 是可靠的。(7) 管理人员的环境和任务虽然受到文化、物理、生物等方面的影响, 管理理论也从其他学科吸取一些有关的知识, 但所吸收的只限于同管理有关的, 而并不包括社会学、经济学、生物学、心理学、物理学、化学等的全部知识。

2.4.2 社会系统学派

社会系统学派的代表人物是美国的切斯特·巴纳德 (Chester I. Barnard)。他的主要观点集中在他 1938 年出版的《经理的职能》一书中。巴纳德的主要贡献是从系统理论出发, 运用社会学的观点, 对正式组织与非正式组织、团体及个人作出了全面分析。巴纳德的基本观点可以概括为:

(1) 社会的各种组织都是协作系统。巴纳德认为, 组织的产生是人们协作愿望的结果, 许多个人办不到的事情, 通过协作可以办到。人们在选择是否加入某个组织时, 都以个人的目的、愿望、动机为依据, 主要考虑加入组织后所承担的义务和所得到的报偿是否平衡; 而他们是否会继续留在组织中, 也取决于他们对组织是否满意及满意的程度。

(2) 非正式组织对于正式组织具有积极作用。巴纳德认为, 非正式组织可能对正式组织产生某些不利的影响, 但也可能对正式组织产生积极的作用, 其积极作用至少有三个: 1) 非正式组织具有促进信息传递的机能, 它会就一些易于引起争论, 不便于在正式渠道传播的、难以确定的事情、意见、建议、怀疑等而在成员之间交换意见; 2) 非正式组织具有通过影响成员的协作意愿来维护正式组织内部团结的机能; 3) 非正式组织具有保护个人人格和自尊心的机能, 并且能抵制正式组织在这方面的不利影响。

(3) 正式组织有三个基本要素, 即成员的协作意愿、组织的共同目标和信息沟通。巴纳德认为, 离开了协作意愿, 组织成员就没有自我克制, 也不会交出个人行为的控制权; 没有组织的共同目标, 或组织目标未能和组织成员的动机相结合, 组织也就失去了前进的动力。促使上述两个要素发挥作用的则是信息沟通。

(4) 权威接受理论。与传统观念认为权威是建立在等级系列基础上不同, 巴纳德则是从下到上来解释权威, 认为权威的存在, 必须以下级的接受为前提, 下级对权威的接受是有条件的。巴纳德提出领导具有权威的条件是: 领导的命令必须能让人们理解; 命令必须与组织的目标一致; 命令必须照顾组织成员的利益; 命令应当让人乐意去执行。

(5) 组织平衡论。组织一旦建立,组织的存续就成了组织的最终目标,组织平衡论就是研究组织如何存续的理论。在这方面,巴纳德提出了一个组织必须保证对内平衡和对外平衡的思想,并认为这是组织能否存续的条件。所谓组织的对内平衡,是指通过把创造出来的经济和非经济诱因有效地分配给各个成员,保持各个成员的“诱因”和“贡献”的平衡,从而确保成员的协作积极性。所谓组织的对外平衡,是指组织作为一个整体不断适应外部环境变化的过程。巴纳德认为,组织的平衡归根到底是组织同组织外部的全部情况的平衡。组织的对内平衡和对外平衡虽然属于两个不同的过程,但它们之间却是相辅相成的。组织的对内平衡如果能够保持,组织成员的协作意愿就强烈,组织目标就能有效地实现,其结果将有助于组织的对外平衡。如果组织的对外平衡较好,组织的效率也会较高,诱因的来源就会扩大,也有助于保持组织的对内平衡。

(6) 经理人员的职能。巴纳德认为,组织中经理人员有以下三项职能:1) 建立和维持一个信息联系的系统;2) 从组织成员那里获得必要的服务;3) 规定组织目标。上述三项职能是相互联系和相互依存的。其中一项职能自动地产生着其他两项职能,并以它们为依据,三者构成了一个有机整体。

2.4.3 决策理论学派

决策理论学派的代表人物是美国的赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon),他的代表作是《管理决策新科学》。西蒙因其对决策理论的重大贡献而获1978年度诺贝尔经济学奖,他的决策理论可以概括为以下五个主要观点:

(1) 强调决策的重要性。决策不单是十字路口的选择,而是涵盖了从情报收集到拟订计划到作出决定的全过程;决策不单是最上层人员的工作,而是从上层到中层、基层乃至作业人员的共同工作。也就是说,决策贯穿于管理的全过程,管理就是决策。

(2) 提出了决策过程的原则。上级不应代替下级决策,而应给下级提供决策前提,包括价值前提和事实前提,以此贯彻组织意图。价值前提是对行动进行判断的标准,事实前提是对活动环境及其作用方式的说明。

(3) 确定了决策的准则。由于组织处于不断变动的外界环境影响之下,搜集到决策所需要的全部信息是困难的,要列举出所有可能的行动方案就更加困难,况且人的知识和能力也是有限的,所以在制定决策时,很难求得最佳方案。在实践中,即使能求出最佳方案,出于经济方面的考虑,人们也往往不去追求它,所以,应当根据“适度满意”的准则进行决策。

(4) 分析了决策过程中的“组织”作用。决策应尽可能地提出可行的替代方案,预测这些方案可能出现的结果,并根据一定的价值体系对这些结果作出全面

比较。这就需要系统的知识,需要具备预测能力、想象能力及评估判断能力。因此,在决策的过程中,必须充分发挥组织的作用,创造条件,以解决知识不全面性、价值体系的不稳定性及竞争环境的可变性等问题。

(5) 描绘了决策过程。在人们传统的思维中,都把决策视为从几个备选方案中选择一个最优方案的瞬间行动。西蒙等人则认为,决策包括在最后抉择之前的了解、调查和分析以及抉择之后的评价,它是一个分阶段、涉及许多方面的相当长的复杂过程。决策过程可以细化,用六个英文字母“DECIDE”(在英文中decide意为“决策”)表示:1) 确认问题(define the problem); 2) 提出多种可供选择的方案(enumerate alternatives); 3) 搜集信息(collect information); 4) 选择解决问题的最佳备选方案(identify the best alternative); 5) 拟订实施计划,并执行已经制定的决策(develop & implement); 6) 评估和审查(evaluate the decision & the decision process)。

2.4.4 系统管理学派

系统管理理论盛行于20世纪60年代,代表人物有理查德·约翰逊(Richard A. Johnson)、弗里蒙特·卡斯特(Fremont E. Kast)、詹姆斯·罗森茨威克(James E. Rosenzweig)。这一学派的重要代表作有上述三人合著的《系统理论和管理》,以及卡斯特和罗森茨威克合著的《组织与管理——从系统出发的研究》。

系统管理学派从系统观点出发,认为企业组织是一个由相互联系、共同合作的各个要素(子系统)所组成的为达到一定目标(既有组织的目标,又有其成员的个人目标)的系统。在组织的系统模式中,五个子系统分别是:目标和价值子系统、技术子系统、社会心理子系统、结构子系统、管理子系统。而且,企业组织是一个开放的系统,它同周围环境(如顾客、竞争者、工会、供货者、政府等)之间存在着动态的相互作用,并具有内部和外部的信息反馈网络,能够不断地自动调节,以适应环境和自身的需要。

系统管理强调把组织单位作为系统来安排和经营。系统管理有四个特点:(1) 它以目标为中心,始终强调系统的客观成就和客观效果;(2) 它以整个系统为中心,决策时强调整个系统的最优化而不是强调分系统的最优化;(3) 它以责任为中心,每个管理人员都被分配给一定的任务,能衡量其投入和产出;(4) 它以人为中心,每个工作人员都被安排进行有挑战性的工作,并根据其工作成绩来付给报酬。

系统管理包括四个相互密切联系的阶段:(1) 创建一个系统的决策,即一个或一群企业家决定开办一个企业的决策;(2) 系统的设计,即把系统中的各个组成部分安排成一定的结构形式,以便达到预期的目标;(3) 系统的运转和控制;

(4) 检查和评价系统的运转结果,看其是否有效果和有效率。系统管理还以一些模型来阐明系统概念在企业管理中的应用,这些模型包括企业最高管理层的系统模型和经营管理系统模型等。

2.4.5 经验主义学派

经验主义学派又被称为经理主义,它以向大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。这一学派的代表人物是:美国的欧内斯特·戴尔(Ernest Dale),其代表作有《伟大的组织者》、《管理:理论和实践》;彼得·德鲁克(Peter F. Drucker),其代表作有《有效的管理者》等。经验主义学派认为,管理不应是理性的推理或分析,而必须从企业管理实践出发,以企业的管理实践为主要研究对象,在企业管理成败的各种实例中概括出理论性的原理与方法。该理论所用的研究方法是以案例分析法为主的,故称经验主义理论。经验主义学派在理论上是比较庞杂的,它的人员来自不同的方面,因而,他们提出的理论观点涉及许多领域,而且彼此的观点也不尽一致。概括起来,经验主义理论的主要观点有:

(1) 管理的性质。经验主义学派认为管理是一种特定的管人的技巧,是一种特殊的独立的活动,同时也是一个独立的知识领域;管理学中管理的定义是努力把一个人群或团体朝着某个共同目标引导、领导和控制;一个好的管理者应能够使团体以最少的资源和人力耗费达到其目的。

(2) 管理的任务。经验主义学派认为,管理的任务主要有三项:1) 取得经济成果——企业的存在就是为了取得经济效果,因此企业的决策人员在他们作出决策的时候必须首先考虑经济效果;2) 使企业成为生产的统一体,有效地调动各种资源,并使工作人员有成就感;3) 妥善处理企业对社会的影响和承担社会责任。

(3) 管理的职责。每一个经理都有一些共同的必须执行的职责,这些职责是:1) 树立目标并决定达到这些目标要做什么,然后把它传达给与目标的实现有关的人员;2) 进行组织工作;3) 进行鼓励和联系工作;4) 对企业的成果进行分析,确立标准,并对企业的所有人员的工作进行评价;5) 使职工得到成长和发展。

(4) 管理的组织结构。经验主义理论很重视企业管理组织结构问题,认为合理的组织结构是有效管理的保证。提出了组织结构建构的指导思想:1) 组织结构不是自发演变的,是需要通过思考、分析和研究组织系统而进行设计和建立的,它应当是符合管理需要的组织结构;2) 设计一个组织结构不是第一步,而是最后一步;3) 有关组织结构的任何工作都必须从目标和战略出发,组织设计所关心的,主要是那些关键活动或关键工作。

2.4.6 权变理论学派

权变理论学派是20世纪70年代在西方形成的一个管理学派,代表人物有英国的琼·伍德沃德(Joan Woodward)等人。所谓权变就是权宜应变的意思。权变理论强调,管理者的实际工作取决于所处的环境条件,认为环境变化同管理对策之间存在着一种积极的相互关系。管理理论和科学没有也不可能提供在每一种情况下如何行事的“最好办法”,理论和科学的应用只能根据实际情况来解决。

权变理论的形成是以开放系统为基础的,它强调每个组织的环境和内部各子系统都各有其特点,并直接影响着组织的设计和管理。权变理论的内容可以简单表示为管理因变量和环境自变量之间的一种函数关系。权变方法强调管理者的实际操作方式取决于既定的环境,或称为情境,可以归纳为:如果情境变化出现,那么管理者就应该采取相应的行为。权变理论认为:管理中并不存在什么最好的方法,相反,管理者必须明确每一情境中的各种变数,了解这些变数之间的关系及其相互作用,把握原因与结果的复杂关系,从而针对不同情况而灵活变通。管理学的任务就在于,归纳出管理中的情境究竟是哪些因素所组成,它们又有多少种存在状态,有多少种管理方法。不过,权变理论还是把管理中的可变因素归结为六个方面:组织的规模;组织中人员的相互联系和影响程度;组织成员的技巧、能力、志向、兴趣以及个人性格;目标的一致性;决策层次的高低;组织目标的实现程度等。

2.4.7 经理角色学派

经理角色学派,即管理工作者学派,是20世纪70年代出现的,主要代表人物是加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)。这一理论主要是以对经理所担任的角色进行分析为中心来考察经理的职务和工作,以求提高管理效率。

经理角色学派认为,以前的一些管理理论未能全面地、理论结合实际地对经理的工作进行深入研究,不能反映出经理工作的真实面貌和实质,因而对提高工作效率帮助不大。因此,有必要采取新的方法对经理的工作进行研究。经理角色学派的主要观点可以概括为:

(1) 经理工作的六个特点:1) 工作量大,步调紧张;2) 活动短暂、多样而琐碎;3) 把现实的活动放在优先的地位;4) 爱用口头交谈的方式;5) 重视同外部和下属的信息联系;6) 权力和责任的结合。

(2) 在一般情况下经理基本上都担任十种角色,这十种角色都源于经理的正式权力和地位,并组成一个相互联系的整体。这十种角色又可归为三类,即人际关系方面的角色(名誉领袖、领导者、联络者)、信息方面的角色(信息接收者、

信息传播者、发言人)、决策方面的角色(企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者)。这些角色并不是相互孤立的,而是形成一个整体,人们不可能随意地取消一种角色而使其余角色完整无缺。

(3) 经理的基本目标有六项:1) 经理的主要目标是保证他的组织有效地生产出某些产品或服务;2) 经理必须规划组织业务并对这些规划进行监督,以保证工作流程有一个稳定的模型;3) 经理必须负责他的组织的战略决策系统,并使组织以一种可控制的方式适应变动的环境;4) 经理必须保证组织为那些对组织有影响的人服务;5) 经理必须在他的组织同环境之间建立关键的信息联系;6) 经理负责组织的等级制度的运行。

(4) 经理职务可以概括为八种类型:1) 联系人;2) 政治经理;3) 企业家;4) 内当家;5) 实时经理;6) 协调经理;7) 专家经理;8) 新经理。

(5) 提高经理工作效率的十个要点:1) 与下属共享信息;2) 有意识地克服工作中的表面性;3) 在共享信息的基础上由两三个人分担经理职务;4) 尽可能地利用各种职责为组织目标服务;5) 摆脱非必需的工作,腾出时间规划未来;6) 要把当时最关键的角色放在突出地位;7) 既要掌握具体情况,又要有全局观念;8) 充分认识到自己在组织中的影响;9) 处理好对组织施加影响的各种力量的关系;10) 利用管理专家的知识和才能。

2.5 当代管理理论

2.5.1 目标管理理论

1954年,美国著名企业管理专家德鲁克在《管理的实践》一书中,首先提出了“目标管理”(management by objectives, MBO)的概念,其后,在《有效的管理者》、《管理:任务、责任、实践》以及《效果管理》等著作中,他又多次阐述了目标管理的思想。目标管理作为一种完整的管理思想和管理方法,是以往管理理论的历史延续,也是在管理实践中逐步发展完善起来的。目标管理作为一种新型的管理制度,是把“以目标实现为前提的管理”转化成以目标为控制手段的管理。或者说,目标管理是一种通过使组织成员亲自参加工作目标的制定来实现“自我控制”,并努力完成工作目标的管理制度。这种管理制度由于将明确的目标作为对组织成员工作成果的考核标准,从而使对组织成员的评价和奖励更客观、更合理,因而能够大大激发他们努力完成组织目标。

关于目标管理,可以从三个方面来加以认识:其一,目标管理作为一种新型

的管理制度，与以往的管理方式的根本区别就在于，它不是要求被管理者怎样和怎样干，而是在确立一定的目标的前提下采取措施保证获得达到目标的成果；其二，目标管理把“以作业为中心”的管理理论和方法同“以人为中心”的管理理论和方法综合了起来，使人们认识到自己工作的价值，产生工作兴趣，并通过自我控制去实现目标，进而在取得成果后能享受工作欲望的满足感；其三，目标管理是一种新型的责任制，它并不特别关注岗位设置的状况，而是针对组织的现实，制定出一定时期的总体目标，密切联系总体目标采取对策措施，层层展开而落实到每一个层级的每一个岗位，越到基层，其目标和措施也就越具体，所承担的责任也就越明确。因而，在目标的展开中建立起了目标责任体系，使每一个组织成员都能够自觉地承担责任，在追求目标实现的过程中发挥自己的主动性和积极性。

一般说来，实行目标管理需要遵循以下三个步骤：

(1) 制定目标。制定目标要进行科学的预测和决策，整体目标与基本方针应明确与精练，目标与方针要让群众了解，从上而下层层分解，目标应形成体系。制定目标的原则是：目标要有重点；目标应具体，以定量的方法表示；目标要适合执行者的工作能力，经过努力可以完成；制定目标要考虑各方面关系的协调；有关联的部门之间，应制定共同目标。

(2) 实施目标。目标分解后，按照目标体系的要求，协调各方面的关系，努力实现目标是实施目标阶段的内容。实施目标的中心环节是建立严格的责任制，实行自我控制。在实施目标的过程中，下级要及时将完成目标的情况向上级汇报，上级对下级完成目标的情况要进行必要的指导、帮助和检查。目标实施阶段应遵循的原则是：根据目标逐级主动地实施；上级对步骤、方法不能干涉，应尽力协助，支持目标的实施；目标的修正要慎重、全面、细致，要充分了解群众的想法，了解完成目标的可能性。

(3) 评价目标。评价目标阶段是在实施目标阶段完成后进行的。不同目标有不同的实施周期，从整个目标管理过程看，评价目标阶段又是同制定目标阶段和实施目标阶段交叉进行的。评价目标应遵循的原则是：赏罚分明，奖勤罚懒；根据实现目标的程度和工作成绩的大小、好坏进行奖惩；对完成目标的情况进行分析，肯定成绩，纠正错误；着手新的目标管理循环，制定新目标，确定实施措施，把目标管理推向一个新水平。

2.5.2 全面质量管理理论

菲根堡姆博士在1961年出版的《全面质量管理》一书中最先提出了全面质量管理（total quality control, TQC）的概念。他认为，全面质量管理“是为了

能够在最经济的水平上并考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，把企业内部各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效的体系”^①。其实，全面质量管理的核心是“全面”二字：一是指对管理体系中的所有方面的质量进行管理；二是指对生产的整个过程进行管理；三是指由管理体系中的全员参加的质量管理。

全面质量管理的实施大致由以下步骤构成：

步骤一：对全体员工进行全面质量管理思想的教育，使他们认识到：将满足顾客的需求放在首位，让每个人深刻理解“顾客满意”的思想，学会“换位思考”。同时，要树立起百分之百合格产品的责任感，使每个员工成为抓质量的主人。

步骤二：使全体员工充分了解市场，搞清楚什么样的产品是让用户满意的产品。例如，可以经常将别的厂商的产品向大家展示，并进行研究，让大家明白别人是怎么做的，我们有何差距，真正明白什么是好的产品。

步骤三：建立明确的质量基准、质量测评制度、激励机制，因为，产品好坏必须要有一个明确和公开的标准来衡量，有了这个标准，每个人都可以把自己的工作结果与之对照，从而知道自己做得是好还是坏。如果这种标准能够以一种制度的形式付诸实施，它就会成为一种相对完善的激励机制。

步骤四：改变质检人员是“挑问题者”的形象，消除他们同开发者之间的隔阂和对立。比如，可以让质量检验人员与开发者一起参加有关培训，使他们彼此更好地理解对方的工作；也可以让质量检验人员成为开发小组的一部分，更多地了解小组其他成员的工作；还可以提高质检人员与开发者的沟通技巧。

步骤五：建立一套明确一致的解决问题的方法，一旦出现问题，大家能够按照这套明确的方法去解决问题，而不是互相埋怨或手足无措。常用于解决问题的方法是六步法：讨论并确定问题；找出问题的根源；提出可能的解决方法；选择最佳办法；建议、批准和实施；测试、评估和调整。

步骤六：把质量管理与企业文化建设结合起来，在全体员工中培育主人翁意识和敬业精神。特别是要让员工有一定的自由和权利，只有当员工们有了权利，才会有主动性。

步骤七：建立质量小组，加强团队工作培训。质量小组可以由不同角色的人员组成，专门负责发现质量问题，并讨论解决方法和提出解决方案；培训员工则应把重点放在对团队负责人的培训上，帮助制定团队工作目标并不断增强这个目

^① [美] A. V. 菲根堡姆：《全面质量管理》，4页，北京，机械工业出版社，1994。

标,尽可能地使一切工作都围绕这个目标开展。更广泛的培训应当教会大家更好地沟通和交流,更好地合作,学会在解决问题时对事不对人。

2.5.3 绩效管理理论

绩效是业绩和效率的统称,包括活动过程的效率和活动的结果两层含义。经营业绩是指经营者在经营管理企业的过程中对企业的生存与发展所取得的成果和所做出的贡献;管理效率是指在获得经营业绩过程中所表现出来的盈利能力和核心竞争能力。目前世界范围内被广泛谈论和应用的绩效管理的理论方法体系主要有两个,一是发展较早的“关键业绩指标法”(key performance indicator, KPI)和20世纪90年代初产生并被广泛应用的“平衡记分卡法”(balanced score card, BSC)。

KPI的最大意义是指出企业业绩指标的设置必须与企业的战略挂钩,其“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个企业战略上要解决的最主要的问题。也就是说,KPI的注意力是在绩效指标与企业战略的挂钩上,而其弱点主要是:其一,虽然它正确地强调了战略的成功实施必须有一套与战略实施紧密相关的关键业绩指标来保证,但却没有进一步将绩效目标分解到企业的基层管理及操作人员;其二,KPI没能提供一套完整的对操作具有具体指导意义的指标框架体系。

平衡记分卡法是由哈佛大学商学院罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)创立的。它既强调了绩效管理与企业战略之间的关系,又提出了一套具体的指标框架体系。BSC的框架体系包括四部分(或称为四个指标类别):(1)学习与成长性的;(2)内部管理性的;(3)客户价值的;(4)财务的。这些指标具有很强的操作指导意义,同时对这四个方面深层的内在关系的表述阐明了该体系的哲学含义。BSC明确地提出,绩效管理就是要让企业的每一位员工每天的行动都与企业的战略挂钩。由于BSC所具有的强有力的理论基础和便于操作的特点,自20世纪90年代初经卡普兰教授提出后,便迅速在美国,然后是整个发达国家的企业和政府中广泛应用。今天当人们谈及绩效管理时,基本都指以BSC为主的绩效管理。

总的说来,绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动,绩效管理的最终目标是充分开发和利用每个员工的资源来提高组织绩效,即通过提高员工的绩效达到改善组织绩效的目的。有效的绩效管理的核心是一系列活动的连续不断的循环过程,一个绩效管理过程的结束,是另一个绩效管理过程的开始。绩效管理一般都包括如下四个环节:

(1) 绩效计划(performance planning)。绩效计划是确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。由于绩效包括结果绩效和行为绩效两个部分,因此,绩效计划必须清楚地说明期望员工达到的结果以及为达到该结果所期望员工

表现出来的行为和技能，即确定工作目标（work objectives）和发展目标（development objectives）。

（2）管理绩效（managing performance）。管理员工的绩效是绩效管理非常重要的一个阶段，也是常常被忽视的一个过程。在绩效管理实践中，管理的主要功能是保证员工能够按照第一阶段设定的目标，顺利地在规定时间内完成任务。由于组织的扁平化和分散化，必须鼓励员工进行自我管理，员工应该能够管理自己的绩效，而不过多地依赖领导。

（3）绩效考核（performance appraisal）。工作绩效考核是一个按照事先确定的工作目标和发展目标及其衡量标准，考查员工实际完成的绩效情况的过程，可以根据具体情况和实际需要进行月考核、季考核、半年考核和年度考核。考核期开始时签订的绩效合同或协议，一般都规定了绩效目标和绩效测量标准，绩效合同是进行绩效考核的依据。

（4）奖励绩效（rewarding performance）。一般来讲，无论是结果绩效还是行为绩效，只要达到或超过了绩效考核期开始时确定的绩效标准，都应该给予奖励。但是，奖励的方式不一定都与钱有关，由于人的需要是千差万别的，对一个人具有较大激励作用的事情，对另一个人来说也许会毫无激励作用。因此，有效的奖励系统应能反映不同员工的需要。通常的奖励方式有：绩效工资、表扬、晋升、个人奖金、团队奖金、奖品、特殊津贴等。

2.5.4 知识管理理论

对知识管理的早期研究开始于 20 世纪 30 年代，当时美国学者科特·卢因（Kurt Lewin）从心理学的角度对工作过程进行了分析。他主要考察了工作过程中的心理紧张度、工作满意度、动机、领导和参与情况，并把管理试验的重点从解决问题转到学习上来，这一转变使管理从机械工程学概念变为社会心理学概念。

20 世纪 70 年代，克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）和唐纳德·斯科恩（Donald Schon）等人开始对知识管理作出更深层次的研究。他们认为，人们实际行动的方式和他们所说的行动方式之间有着很大差别。由于人们所赞同的理论与他们实际行为之间不存在必然的关系，所以，管理者应该将自我思考深入到思考自身思维过程的程度。至此，知识已经被应用于改变我们自身的思维和行为方式，知识在企业管理中的价值开始显现。

20 世纪 80 年代初，彼得·德鲁克创造了“知识工作者”一词，以指代那些知道如何利用知识来提高生产率的管理者。他对知识生产力也有着自己独特的见解。他认为，就知识本身而言，没有一个国家、一个产业、一家公司有任何“天

然”的优势或劣势。因为，新知识仍以信息的状态存在，并没有被真正转化成为生产力。怎样才能提高知识的生产力并使知识的输出效益最大化呢？他认为只有实施对知识的管理才能实现上述目标，并提出了以下知识管理的规则：第一，进行知识管理首先应确定一个雄心勃勃的高目标，即使每一步向前跨越的幅度都不是很大，但是在目标的引领下，效果会逐渐显现，从而强大的生产力也得以产生；第二，知识的充分集中可以使知识更具有生产力，因此不管是个人的还是集体的，都需要在目标确定后，建立相应的组织结构，使知识方面所作的努力集中在实现管理目标的工作上；第三，使知识成为生产力还需要利用变化的机会，如意想不到的事情、不协调的现象、过程中的需要、产业与市场结构的变化、人口变动、观念转变、新的知识等，这些变化提供了创新的机会，如果企业及员工自身具备相应的能力，则可以抓住机会，使知识成为新的生产力；第四，知识的高生产力虽然产生于一个长期酝酿阶段结束之时，但也需要短期的细水长流般的效果，因此，必须通过对时间的管理来达到长期和短期的平衡，进而使知识产生持续的生产力。

德鲁克认为，世界正处于向“后资本主义社会”即“知识社会”的巨大转变之中。在知识社会，传统的生产要素，如土地、劳动力、资本等虽然没有消失，但已成为次要的要素了，只要有知识，就能轻易得到它们。所以，一个国家或一个企业的知识收益正在逐渐成为其竞争力的决定因素。由于知识开始取代物质资源成为企业的核心资源，所以，找出应用现有知识创造效益的最佳方法成为管理的新课题。这样一来，原先在管理体系中的“职位权威”也开始被“知识权威”所取代，工作方式也从“服从命令”向“主动学习”转变，组织结构则从命令链向网络化转变。

本章小结

管理理论的形成与发展经历了一个漫长的历史过程。首先，在长期管理实践活动的基础上产生了早期的管理思想，管理思想的提炼与升华逐步形成了系统的管理理论。管理理论的发展经历了早期管理理论、行为科学时期管理理论、“管理理论丛林”和当代管理理论四个主要发展阶段。在每一个阶段都产生了许多管理流派。

中国古代的管理思想主要涉及国家管理、组织管理、人事管理、军队管理、经济管理、农业管理、经营管理、工程管理等方面。外国古代的管理思想主要包括组织管理、行政管理、教会管理和生产管理等方面。近代西方管理理论的代表人物有亚当·斯密、巴贝奇、瓦特、欧文等。经典管理理论包括以泰勒为代表的

科学管理理论、以法约尔为代表的一般管理理论和以韦伯为代表的行政组织理论。行为科学时期管理理论可分为两大时期，前期叫做人际关系学说时期，后期叫做行为科学学说时期，且学派理论众多，其中影响较大的有需要层次理论、双因素理论、期望理论以及 X 理论和 Y 理论。在“管理理论丛林”中，较有影响的是管理过程学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派和经理角色学派。当代管理理论呈现出异彩纷呈的景象，其中，目标管理理论、全面质量管理理论、绩效管理理论和知识管理理论是我们必须了解的。

关键术语

科学管理	法约尔桥	霍桑试验	行为科学
非正式组织	需要层次	保健因素	激励因素
期望值	X 理论	Y 理论	管理过程学派
社会系统学派	决策理论学派	系统管理学派	经理主义
权变理论	经理角色学派	目标管理	全面质量管理
绩效管理			

复习思考题

1. 简述中国古代管理思想的主要内容。
2. 简述近代西方管理思想的主要内容。
3. 简述科学管理理论的主要内容。
4. 简述一般管理理论的主要内容。
5. 简述韦伯的行政组织理论。
6. 简述人际关系学说的主要内容。
7. 简述需要层次理论的主要内容。
8. 简述双因素理论的主要内容。
9. 简述期望理论的主要内容。
10. 简述 X 理论、Y 理论的主要内容。
11. 论述后行为主义时期的管理理论。
12. 论述当代管理理论的主要内容。

管理的基本理念

案例导入

通用汽车公司一切活动的出发点就是公司的核心价值观。它是通用想要达到的方向以及企业的立足之本。它是通用的行动准则。这些价值观是：(1) 客户热忱：致力于创造可焕发客户热忱的产品和服务，每个人都会毫不犹豫地为客户服务；(2) 持续改进：总是为自己确立远大的目标，并全力以赴地实现，然后把眼光放得更远；(3) 诚信正直：做任何事情都必须以诚信为本，坚守信念，言出必行；(4) 团队合作：通用汽车作为一个整体团队迈向全球领先地位的信念和行动是制胜的法宝；(5) 创造性：勇于挑战传统的思维模式，在竞争对手之前去探索实践各种新技术、新理念的可能性；(6) 对个体的尊重和责任感：尊重与之共事的每一个人，并鼓励每个组织成员勇于为各自的工作和行为的后果承担责任。

同样让通用汽车公司感到自豪的是它在制定“全球沙利文原则”的过程中发挥了关键作用。其中心就是尊重每个人的权益、健康、安全和尊严。此外，通用汽车公司还充分利用自身优势，在教育 and 自然保护领域开展与各类机构、团体的合作。

通用做这些工作不仅因为它们是正确的，而且是因为它们有助于树立高尚的企业价值观。只有担负起对社会的责任才能使一个企业卓尔不群。

资料来源：张勤国、朱敏主编：《管理学——理念、方法与实务》，上海，立信会计出版社，2003。

3.1 管理理念概述

3.1.1 管理理念的性质

管理理念是关于管理工作和管理活动的普遍性、必然性的知识，或者说，是管理者所拥有的一般性的从事管理活动的观念。换言之，管理理念是人类通过长期管理实践并进行思考总结而得出的能够对管理行为产生根本性影响的理性认识。一切组织都有一定的管理理念，在组织的管理理念中所包含的是组织存在与发展以及社会功能的哲理性、根本性的问题。管理理念是组织管理活动的灵魂和出发点，对管理工作有着重要的甚至决定性的意义。

管理理念是在管理过程中多种因素的综合作用下经过一个确立、演变、成熟的过程逐步形成的，概括起来，这些因素可以归结为以下五个方面：

(1) 管理者个人的价值观、伦理观。一个组织对于管理者和组织成员的意义是不一样的。对组织成员来说，组织首先是谋生的场所，其次才是社会交际、人生发展的场所；对于管理者来讲，组织首先是他实现人生理想、抱负的场所，是他体现人生价值的载体。当管理者创建或领导一个组织的时候，必然要把自己的价值观、伦理观注入该组织的管理理念中去。管理者与组织成员在组织中的地位不同，管理者要对组织的存续、发展负全面责任，掌握组织管理活动的权力。管理者的地位决定了他在管理理念形成过程中的作用和影响。管理者掌握组织的全面信息，包括发展历史、现状、外部环境等，这些也是最能影响管理理念形成的因素。管理者在管理理念形成中的特殊地位也决定了组织管理理念必然反映出管理者个人的价值观、伦理观。

(2) 组织历史的经验教训。每个组织在其发展过程中都会有成功的经验和失败的教训，无论是成功或失败，都会给全体成员留下深刻的体验。这些体验经过总结、思考，升华到理论的高度，就会融入组织的管理理念中。因此，管理理念受到组织历史经验教训的影响。

(3) 组织的外部环境及其变化。组织的管理活动要受到外部环境的制约，组织的管理理念也要受到外部环境的影响。例如，在市场经济条件下，一般呈现

“买方市场”的态势，顾客占据主动地位，企业只有与顾客搞好关系，树立信誉，才能得以生存发展。这种外部环境反映到管理理念上，就形成了“顾客第一”、“用户至上”、“追求优质服务”等理念。又如，20世纪60年代以后，舆论严厉谴责公害和环境污染，各国陆续颁布环境保护法。在这种条件下，不少企业把“保护人类环境”、“增进人类健康”等纳入管理理念中来。

(4) 组织性质。不同行业的组织，其业务内容不同，提供的产品和服务不同，其管理理念也会呈现差异，组织性质会影响管理理念的形成。学校以“教书育人”为本，所以“培养德、智、体全面发展的新人”就成为学校的管理理念。医院以“治病救人”为怀，因而“救死扶伤、实行革命的人道主义”的理念广泛被医院采用。

(5) 社会文化背景。社会文化是指一定的社会所特有的价值观念、生活方式、风俗习惯。组织的管理理念自然会受到社会文化传统的影响，呈现出文化传统的继承性。例如，日本受佛教的影响，管理理念中“和谐”、“忠诚”就占有重要地位；美国受基督教清教派的影响，其管理理念中“人的价值和发展”则占有重要地位。

在自觉地为组织确立管理理念的时候，需要考虑上述五大因素的影响，管理者自身也要不断地学习、充实，吸收人类进步的价值观，提高道德水准，提高自身素质。只有这样，才能形成一种正确、适宜、完善的管理理念，从而取得更好的管理效果。

3.1.2 管理理念的特点

管理理念是管理哲学层次的内容，它具有自身的一些特点。了解管理理念的特点，有助于我们从本质上把握管理理念，从而在管理行为中更好地贯彻管理理念的要求。一般来说，管理理念具有以下特点：

(1) 抽象性。管理理念是对组织的任务、责任和价值观、伦理观的高度概括，是对“组织为什么而存在”的问题进行哲学思考的结果，具有明显的抽象性。管理活动是管理理念形成的基础之一，管理理念是具体管理活动必须遵循的指导思想，是统率管理活动的灵魂。

(2) 实践性。管理理念形成于人类长期的管理实践以及对管理实践的思考之中，往往要通过无数次的认识→实践→再认识→再实践的过程而得以升华。管理理念需要在管理实践中得到广泛认同并成为管理行为的指南。管理实践也证明，只要有了正确的管理理念的指导，管理目的就能达成；没有正确管理理念的指导，或者是管理者被一些错误的思想占据了头脑，唯权是抓、唯利是图，其结果必然导致管理的混乱，甚至会导致组织的衰亡。实践是检验真理的唯一标准，管理理念是经过实践检验的、行之有效的管理指导思想，具有实践性。

(3) 稳定性。管理理念一般能涵盖较宽泛的范围,能持续较长的时间,因而具有稳定性。无数事例说明,管理理念一旦形成,一般会存续相当长一段时期。当然,管理理念的稳定性不是绝对的,随着组织外部环境的变化,它也要得到相应的修正、充实,但其相对稳定性的特征是不可否认的。当某种管理理念被普遍接受和付诸实践后,它能够在相当长的时期内发挥作用,直到它赖以存在的客观条件消失为止。

(4) 共有性。共有性也就是一个管理体系的广泛认同性。为了发挥管理理念对管理活动的统率和指导作用,必须通过各种途径把管理理念传递给全体组织成员,为组织成员接受、认同,并内化为组织成员共同的价值观、伦理观。可见,共有性是管理理念的一个显著特征。当然,在各个组织中,管理理念被认同、共有的程度会有所不同,有的组织成员的共有性和认同程度高一些,有的则显得低一些,但管理理念在本质上应被认同和共有。

(5) 继承性。几乎任何重要的管理理念都能够在历史中找到它的痕迹,所以,我们说管理理念具有继承性。这里所说的继承性主要是指社会文化传统的继承性,任何组织都存在于一定的国家、地域之中,作为组织价值观念的管理理念必然受到该地域社会文化传统的影响,表现出该地域社会文化传统的一般特点。当然,组织的价值观并不等同于属地价值观,组织的管理理念在受到当地文化传统影响的同时,还受到其他因素的影响,从而形成自己独特的价值观念。

总之,管理理念是与社会生活的各个方面密切联系在一起的,是社会、政治、经济、法律、道德、教育、军事、科技、文化、艺术以及自然环境等在管理活动中的集中体现。管理理念属于管理哲学的范畴,或者说,它在本质上就是管理哲学的一个重要组成部分。

3.1.3 管理理念的价值

管理理念是指导管理活动的灵魂,对组织的管理活动具有重要作用。对此,世界上许多著名的企业家都有精辟的论述。松下公司的创始人松下幸之助曾说过:“积我 60 年之管理经验,企业经营中最为重要、最为根本的东西是管理理念,唯有具备了正确的管理理念,才能有效地利用人才、资金、技术。”^① IBM 公司副总裁巴克·罗杰斯说:“沃森(IBM 公司创始人)的这些宗旨对公司成功所起的作用,远远大于技术发明、市场营销技能、财务应变能力等方面所起的作用。”^②可以说,凡是成功的组织,都有正确、完善的管理理念。概括地说,管

① [日] 伊丹敬之:《经营学入门》,302 页,东京,日本经济新闻社,1991。

② [美] 巴克·罗杰斯:《IBM 道路》,2 页,北京,中国展望出版社,1987。

理理念的价值体现为以下几个方面：

(1) 管理理念有助于增强组织的集体凝聚力。管理理念是组织集体行动中的共同理念，是管理集体活动的必备条件。集体能够存在，集体活动能够有效，都离不开管理理念的作用，因为，集体本身就是合作的产物。当然，组织的性质不同，其合作的基础也不同，但必然是有着共同目标的，否则，组织就不会以集体的面目出现，组织活动也就会缺乏协调性，就会呈现出一盘散沙的局面。在现代社会，一个组织如果要在激烈的社会竞争中求生存、谋发展，就必须通过管理理念来增强组织的凝聚力，而正确的管理理念则有助于增强集体的凝聚力。

(2) 管理理念对管理行为具有指导作用。组织的管理理念是组织一切管理活动的指导思想，对组织的管理活动具有重要的指导作用。管理理念对管理活动的指导作用首先表现为对组织战略决策的指导作用，其次表现为通过组织战略对计划、组织、领导、控制等管理职能发挥指导作用。组织的决策一般基于两种因素的考虑：“事实因素”和“价值因素”。“事实因素”包括组织的外部环境、组织的内部状况；“价值因素”则指组织的价值观。组织决策可分为战略决策和战术决策，战术决策较多地依据“事实因素”（不排除“价值因素”），而战略决策则较多地看重“价值因素”（不排除“事实因素”）。其实，组织的管理理念不仅对战略决策起着主导性的作用，而且，对组织的一切管理行为都发挥着重要的指导作用。

(3) 管理理念有助于组织成员自我约束能力的形成。组织是由组织成员构成的集体，组织业务活动的正常开展有赖于在组织成员间建立起高效、有序、协调的秩序。组织秩序的建立又有赖于组织规章制度的建立和成员自我约束能力的形成。任何组织都必须有规章制度，但仅仅建立规章制度是远远不够的，组织秩序还有赖于成员自我约束能力的形成。管理理念所内含的价值观、道德观对职业道德、工作作风、行为规范、行为惯例等的形成起着决定性的作用。随着管理理念向组织各个方面的全面渗透，组织的价值观内化为组织成员的职业道德、工作作风、行为惯例，进而内化为组织成员的自我约束能力，成为组织成员自我约束能力的思想源泉。

(4) 管理理念对沟通过程具有促进作用。组织内外的各单位、个人之间常常发生矛盾、冲突，因而需要协调。沟通是协调的前提。管理理念对组织内外各单位、个人之间的沟通可以发挥重要作用。首先，管理理念内含的价值观、道德观使沟通易于进行。因为，具有共同价值观、道德观的人相互间易于沟通，相反，具有不同价值观的人，则难以沟通。其次，管理理念内含的或派生的组织目标使沟通易于进行。管理理念明载的或通过组织战略表示的组织目标，给冲突各方树立了相互沟通的前提，使矛盾易于解决。相反，组织内如缺乏共同目标，各执己

见，各行其是，则难以沟通，矛盾也难以化解。最后，管理理念使组织与外部的沟通易于进行，特别是明确宣示出来的管理理念，能够使人正确地认识组织的性质和活动特点，使人们对组织产生信任感。也就是说，管理理念向外延伸能够形成组织的形象，而树立起良好的形象，就能使同外部的沟通卓有成效。

3.2 合作理念

3.2.1 合作理念的概念

合理理念是一种古老而又全新的理念。言其古老，是因为一切管理活动都离不开合作，管理中的协调职能就是使各方面协作和合作得以实现的职能；说其全新，是因为合作理念是管理理论界正大力倡导的一种理念，而且这一理念在管理实践中也有着诸多表现形式，如战略联盟、供应链管理等。对于现代管理来说，合作理念是最基本的管理理念之一，它是一种存在于组织之中的有利于协调组织行为、增强组织凝聚力和提高组织绩效的团队精神。

早在 20 世纪 50 年代中期，巴纳德就提出了“协作系统”的概念，从行为科学的角度对组织的内涵进行了揭示。他认为，一切组织都是有意识调整了两个人或更多人的行为或各种力量的系统，是以共同目的、协作愿望和信息为必要和充分要素所组成的系统。巴纳德还提出了“社会合作”式的管理方法。在他看来，管理的目标能否达到，取决于组织成员是否有一个统一的目标并且能否顺利地完协作目标，取决于组织成员能否自觉自愿地为组织目标的实现作出全部贡献。因此，组织内部必须要有一个能够彼此沟通的信息联系系统，提高组织成员对于管理工作的满意度。

在管理实践中，我们看到，组织的作用和效能就在于能够使各种资源形成和产生密切的配合与协同作用，尤其在人力资源方面，使组织具有单个或部分资源组合所没有的能量和功能。现代管理特别注重采用团队组织及工作方式，即把组织作为“价值共同体”、“命运共同体”来加以建设，试图使组织具有“共荣”、“忠诚”、“奉献”的团队精神，认为这样有助于组织成员自我价值目标的实现，并能够较充分地挖掘个人潜能，全方位调动组织成员的积极性、主动性和创造性。日本松下公司“共存共荣”的企业精神就体现了这一点。

组织内部成员和部门之间可以形成三种基本的工作关系，即竞争关系、合作关系和独立关系，以及由上述三种基本关系组合而成的具有各种特征的混合关系，如“竞争—合作”、“合作—竞争”、“竞争—独立”、“合作—独立”等。在竞争关系中，个人或部门具有不相容的目标，通常也具有相对独立的工作任务和责

任,组织成员或部门之间会通过各种方式体现并感受到相互排斥的力量。竞争关系中的当事者会认为别人妨碍自己的工作,对方取得成就对自己就是损害,对方的成功就是自己的失败,于是他们互不信任或支持,互不沟通或进行有益的交流,甚至相互拆台和诋毁。在合作关系中,个人或部门具有相容的目标,以及共同的任务和相关连的责任,组织成员或部门会充分认识到他们的目标是相辅相成的,只有别人成功时他们自己才会成功,甚至别人的成功就是他们自己的成功。所以,他们相互信赖和支持,坦诚无私地交流资源和思想,结成荣辱与共的关系。在独立关系中,个人或部门具有不相关的目标,而且也有相对独立的工作任务和责任,以及自主的行为权利。独立关系是一种“鸡犬之声相闻,老死不相往来”的状态。因此,他们认为既不需要与他人竞争也不需要与他人合作,他们既不沟通、支持,也互不怀敌意而诋毁他人,他们只关心自己的工作,并看重能力、自主与个人成就。在管理实际中,纯粹的竞争、合作和独立关系在组织内部是很罕见的,而更多的是三种关系的复杂混合,即竞争中包含着合作或独立的成分,合作中又包含着竞争或独立的成分等。

3.2.2 合作在管理中的意义

在传统的管理理念中,我们注重研究的是单个组织内部的合作,而在知识经济和网络经济条件下,社会组织间的合作将显得尤为重要。任何一个组织都不可能同时在所有方面拥有优势,况且网络化又使知识的获取如此便捷且价格低廉,组织间的合作对双方都会有利,会产生一种“互赢”的局面。也就是说,知识经济时代科学发展的速度越来越快,体系越来越复杂,已经没有哪一个国家能够在所有的领域里保持领先的地位,一个组织也是这样,知识和经济共享成为对知识经济时代一切社会组织的基本要求。人类历史已经走到了这一步:组织与组织之间,组织内部,都需要在合作中求生存、谋发展。合作在管理过程中的意义愈是显现出来,对合作理念的要求也愈高。概括地讲,合作在管理中的重要意义体现为以下方面:

(1) 合作是人类社会一切管理活动中的普遍现象。管理是众多人参与的活动,为了有效实现组织目标,就需要管理体系中的所有成员统一思想、统一认识、统一行动,形成管理合力。所有组织要实现管理的目标,都需要有不同程度的合作。小到一个生产单位,大到一个国家,无一不需要合作。微观地看,一个生产单位必然需要有合作;宏观地看,在现代国家,政党已经成为一种常见的政治现象了,党派之间需要合作。

(2) 合作贯穿于管理全过程。根据法约尔的观点,管理分为计划、组织、指挥、协调、控制等五项职能,这五项职能的实现无不合作:要制定完善周密的计划,当然需要计划制定的各子系统的通力合作;组织的过程就是人、财、

物、信息、技术的合作过程；要使指挥有效，必然要强调上下级之间的合作；而协调本身就是各方面合作的实现过程；至于控制，则是以组织目标的达成为控制的最终目的的，控制在微观层次、近期目标上看是一种制约，但从宏观层次、远期目标来看，恰恰是一种合作。

(3) 合作是专业化分工的必然要求。分工是与协作相对应的，而协作是合作的一种形式，而且，良好的协作是合作的协同状态。因而，有分工就要求合作，只有分工没有合作，则不可能完成生产的目标。分工提高了效率，但同时造成了各个分离的生产单元，如果没有合作，分工造成的效率提升是无法体现出来的。所以，自从出现了分工，便出现了合作。对于企业来说，分工可以提高企业的劳动效率。专业化分工可以使企业专门从事某种产品的生产，提高它们的熟练程度，增进它们的技巧，避免它们从一种工作转到另一种工作所造成的时间上和技术上的损失。在激烈的市场竞争中，为了获得共同的最大利润，企业在相互分工中就需要不断合作。通常，企业合作能使分工更加细化，有利于企业生产的专业化和精细化，提高企业的生产效率。

(4) 合作有助于营造良好的组织文化。通过合作，能够营造一种文化理念，即把组织和组织成员看作是利益共同体。发展需要平等、信任和关爱，组织成员的需要是多样的和多层次的，其中大部分需要是他们期望在企业及其所承担的工作中得到满足的。在合作关系状态下，人们总是相互支持、相互鼓励、相互信任，人们可以期望从别人那里获得帮助。因此，良好的人际关系环境使组织成员在工作中心情愉快、舒畅，情绪高昂，从而增强了完成任务的自信心，而合作关系则使组织成员获得感情、环境等精神方面的巨大激励。

(5) 合作促进管理系统的优化。合作是系统思维的体现，根据系统论的观点，系统自组织过程交织着各种关系和矛盾，如系统与环境、部分与整体、有序与无序、合作与竞争、支配与服从、稳定与不稳定、确定与不确定、必然与偶然、内因与外因、适应与选择、自组织与组织、渐变与突变等。由此，系统论提出了协同的概念。“协同”这个词有不同的含义。狭义地讲，协同就是协调、合作、同步行动。广义地讲，协同既包含合作，也包含竞争。协同学告诉我们，微观组分之间的合作与竞争，不同行为的集体运动模式的合作与竞争，宏观序参量之间的合作与竞争，环境层次上的不同系统的合作与竞争，是推动系统演化的根本动因。正是在这个意义上，我们说管理系统的优化离不开合作。

3.2.3 组织内部的合作

1. 上下级之间的合作

组织内部的合作分为上下级之间的合作和同级之间的合作。上下级之间的关

系较多地体现为命令与服从的关系，但是其中也可以包含多种形式的合作，而且，只有当上下级关系中包含了合作的内容，才是一种和谐的管理关系。出色的管理集体或管理者同样也需要出色的下属。当管理者和被管理者都非常出色的时候，上下级合作才会有助于组织目标和其他目标的实现，才能促进组织的进步和发展，才能实现组织与其成员的共同发展。随着信息网络化、经济市场化、个体社会化、财富知识化和民主化管理，必然会要求上下级之间密切合作，消除对立、对抗、不合作、不信任的状态，只有这样，才能实现组织的意图和目标，才能有效地利用组织的资源，实现管理的高效率。上下级之间的有效合作可以通过以下途径来实现：

(1) 对管理行为意图进行有效、准确、全面的解释、宣传。这是组织行为的基础，也是上下级有效合作的前提。管理者应当带着合作的愿望，结合下属的情况发布命令并进行有效的动员，这样做可以使行为方向明确，内容清楚，因而工作也就会顺利地展开，还可以保证管理信息准确，并被有效地利用。

(2) 对下属进行有效的管理，提高下属的工作水平。管理者应采取有效的途径和方法，对下属进行挑选和录用，经过公开的具有竞争性的考试或其他途径来完成人员的选拔。同时，注重加强对下属的教育培训工作，提高其水平和素质，使其有能力与上级保持有效的合作。

(3) 采用科学、有效、民主的管理方式。民主的管理方式可以为有效的上下级之间的合作创造条件，也可以为下属更多更有效地开展各种组织活动创造条件，便于信息的沟通和传递。而且，民主的管理方式可以在平等原则的指导下，激发组织成员的积极性，使其充分地发挥潜力。同时，民主的管理方式对管理行为具有规范作用，能够确保合理有效的管理思想、管理机制得到运用。

(4) 树立全新的管理观念和思想。科学合理的管理思想可以为组织的活动指明方向，可以为上下级有效的合作创造条件。系统管理思想要求用整体全局的观念去处理问题，这样可以有效地防止组织行为的片面性，从而实现全面有效的合作。坚持动态发展、不断创新的思想则可以为有效的合作指明方向，促进上下级关系健康发展，从而提升积极进取的精神，并适应环境和组织发展的需要，增强组织的发展能力。

2. 同级之间的合作

在组织内部，同级之间是一种分工与协作的关系，而且，他们之间的协作关系每时每刻都有待于提升为合作关系。然而，在管理实际中，同级之间存在着一些客观上的合作障碍。比如，各部门虽然从总体上讲都是为了完成组织的总体目标，但是具体目标则不同，因而，在人、财、物等各种资源的配置以及利益分配

上必然会产生一些矛盾和冲突,形成“本位主义”、“地方保护主义”、“部门保护主义”等不利于合作的现象。要使组织内部同级之间的合作机制得以完善,需从以下几个方面着手:

(1) 加强沟通协商,树立合作的意识。同级之间,在认识和工作上如果能够多沟通、密切联系、融洽交流,就不易产生冲突,即使产生了也易于消除。这有助于形成合作的意识和关系。另一方面,同级之间的组织成员也应当有着合作的愿望,自觉地克服不利于合作的因素的,主动地营造合作的氛围。

(2) 利益平衡与目标导向相结合。矛盾往往涉及利益,而一旦利益出现冲突,合作则难以实现。所以,需要注意掌握协调各方利益,并进行利益权衡分析,坚持公正原则,以互利为前提,在找到各方利益共同点的基础上尽量满足各方需要,这样合作才能维持下去。另外,管理者应把相关合作单位的注意力和行动方向都引导到全局的总目标上来,使本单位目标和总目标一致起来,分工合作完成总目标,纠正分工不合作和貌合神离的错误倾向。

(3) 评价合作意愿,优化合作组合。合作必须建立在双方自愿的基础上,为确保合作成功并在一定程度上防范合作者在合作过程中的合作风险,管理者要分析合作双方可能的收益和付出,从而判断出合作双方是否愿意加入该合作。管理者还需要参考现有的或可能的合作组合来判断候选合作者是否愿意加入合作,以及加入合作的意愿有多高,从而预测合作成功的可能性。

总之,为确保合作顺利进行,对于同级组织部门和同级组织成员来说,需要树立双赢观念,从双赢入手,从搜寻双方利益的共同点入手,优化合作组合。当然,最主要的还是应当拥有共同的价值观,因为,合作各方的社会背景和价值观越接近,他们的思维和行为模式的一致性也就越高,从而形成一种具有明显特征的、能够涵盖各方利益的、共享的合作文化的可能性也就越大,相互间的信任受到的干扰和破坏也就最小,为维护合作的稳定性奠定了基础。

3.2.4 组织外部的合作

合作理念不仅体现在组织内部,也体现在组织与组织之间。传统的组织外部合作以契约为手段,或者说,是建立在契约原则的基础上的。契约明确地规范了缔约各方的责任、义务和权利,使合作的全过程规范、严格和理性,但由此也造成和培育了契约执行中的对抗文化。近年来,随着组织外部合作实践的发展,一种基于契约、改善对抗的经营模式——合作伙伴关系逐渐成熟。合作伙伴关系并不是改变原契约的内容和各方责任、义务的承担以及权力的分配,而是用一种新的管理方式去弱化壁垒关系和对抗思维,以求加强全过程的合作,降低各方的管理成本,建立多元化的互信机制,共同去追求和达到一个既定的目标

和结果。

建立合作伙伴关系的原则一般有：

(1) 优势互补原则。合作各方都必须具有明显的优势和独特的专长，合作的目的是取彼之长补己之短。

(2) 互惠原则。合作的目的是合作者利用各自的优势和强项，组成一个新的更强的竞争实体，增强在市场上的竞争力，创造更高的利润。组成合作伙伴关系之后，各方均必须充分认识到，一切利益都是共同拥有的，一切风险都需共同承担。

(3) 自愿原则。合作的各方对彼此的优势、劣势进行充分详细的评估、分析、对比以后，确定若干家合作对象，并将合作伙伴分级排列，进行几轮对话和商讨，一般均可获得成功的选择，最后确定的合作对象，对彼此的优势与弱势都有充分的了解和认识。

(4) 诚信原则。合作伙伴各方的“诚信”是指对彼方的信任和坦诚，更主要的是保证在今后的合作过程中严格履行所做出的承诺。“诚信”是一个很人性化的概念，所以，合作伙伴的“诚信”，主要表现为合作各方领导者个人的行为、品德和涵养。

3.3 效率理念

3.3.1 效率是管理的生命

管理效率的概念最初是从机械学中引进的。在机械学中，效率指输出的热能量与输入的热能量之间的比率。后来，效率这个概念被引进社会生活当中，并且相继被工商业和经济学所采用，用来将经济活动取得的劳动效果同消耗的劳动量进行比较，以考察某项经济活动的有效性。在现代管理中，效率也是一个经常用来衡量管理水平的标准。比如，在经济管理中，投入的资金、技术、人力、物力等因素与所获得的利润之间的比率，在行政管理中人的劳动消耗与产生的社会效果之间的比率，等等。一切管理活动都是在追求更高的效率，可以说，效率是管理的生命。

首先，效率是管理活动所追求的重要目标。任何管理活动都必须高度重视效率问题，效率是管理的出发点和落脚点，贯穿在管理的各环节、各层次中，是管理体系中多种因素的综合反映。管理应首先确定管理目标，然后尽量少地消耗人、财、物，讲时效、高质量地实现管理目标，这种低成本、高产出的管理就是高效率的管理。管理活动作为能动地改造自然、改造社会的实践活动，是人类求得自身生存和发展的条件。而要做到这一点，就必须以效率为导向，树立效率理念。

其次,效率是检验和衡量管理活动有效性的重要标准。通过管理效率,可以检查和衡量管理的各个要素、各个环节、各种管理制度和手段是否达到了现代化、科学化和法制化的水平,也可以检验和衡量管理人员的素质、能力、工作态度和人际关系的状况,还可以检验和衡量管理体制、组织的机构设置、权责划分、分工、管理层次和管理宽度的状况,也可以检验和衡量管理的每个环节以及管理的程序等影响管理效率的因素,特别是可以检验和衡量管理制度的合理性和管理方法的有效性。

最后,在我国,管理效率关系到社会主义现代化进程。社会主义现代化是一个系统工程,它不仅包括经济、文化、教育、科学等领域的协调发展,而且包括管理的科学化与现代化,只有大幅度地提高管理效率,才能充分发挥我国社会主义制度的优越性。社会主义制度的优越性主要体现在它能创造出较高的劳动生产率,保障人民的物质文化生活水平更快地提高;体现在整个社会的高效率;体现在政府有较高的生产力,即政府有较高的行政效率上。在社会主义制度的保障下,生产力的迅速发展还要靠有效的科学管理来实现。

3.3.2 效率理念的历史性

一般而言,花费尽可能少的时间,投入尽可能少的资源而生产出尽可能多的产品是高效率的表现,然而,对效率的认识在不同时代则各有侧重。通过对生产力发展的历史考察可以发现,在各个时代,对效率的认识不断发生着变化。

在农业时代,农业是主要的生产部门,土地是最重要的生产资料。人们认为粮食的产出多就是高效率,而获取更多粮食的有效办法又是增加土地的数量。进入工业时代后,生产力中的最重要因素是机器,机器的使用提高了生产率,并使生产方式不断得到完善,人与机器相互结合几十倍甚至上百倍地提高了劳动生产率。在工业时代虽然已越来越注重效率的提高,但由于主要利用大自然的资源和能量来谋求生产的发展,人们更重视降低原材料消耗和增加投入来增加产量。总的说来,在农业社会和工业社会中,效率概念中的时间资源并不处于主导地位,人类财富的增长更多的是靠消耗土地和自然资源来实现的。

在知识经济时代,生产力中的科学技术因素成了第一大要素,科学技术的发展不但使提高效率受到格外重视,而且使效率能够以前所未有的速度得到提高。以科学技术知识为基础的生产力使科技经济一体化、经济发展智能化、成果转化加速化、产品功能高效化、新附加值递增化、人力素质高级化、经济增长持续化、各国经济全球化。在知识经济社会,生产方式和社会面貌发生巨大变化,知识和信息成为变革社会的力量,无形的知识将代替有形的物质而成为经济活动的主要因素,成为财富、能力的主要源泉。知识经济社会的尖端产业如微电子技

术、卫星通信技术、新能源技术、生物技术、空间技术等，无一不为提高效率奠定了良好的基础。

知识经济中的关键要素包括科学技术和科学管理两个方面，或者说，科技和管理是推动社会发展的“两个轮子”。科学技术的进步和信息经济的发展，使得传统的管理发生了许多重大的变化，以前的管理主要是生产管理，而知识经济中的管理正在变为一种信息管理、知识管理，管理的过程实际上是一个学习、借鉴、创新的过程。就企业管理而言，知识经济时代的企业经营效率，归根到底是企业的信息效率，即企业收集、分析、利用、传播和发送信息的效率，通过高速的信息收发，企业才能真正迅速地了解和消费者的反应，并及时向外界传递企业的最新信息，从而大大提高企业对环境反应的效率。

对于现代管理来说，效率的理念显得越来越重要，一个合格的管理者必须用效率理念来指导自己的管理活动。在知识经济的条件下，管理者需要树立以知识资产作为管理的重点和以创新能力作为管理的中心的观念，运用现代信息技术达到减少创新时间、降低成本、减少风险的效果。在现代社会，人类在许多领域中出现了拥有共同利益的趋势，例如，在生态与环境问题上，人类的利益是一致的，这就要求现代管理者站在人类共同利益的高度来看待效率问题。也就是说，现代管理者不能仅仅局限于局部的范围看问题，不能斤斤计较于一时的得失，而是要强化自身的责任，通过提高有利于整个人类的效率来实现自己的组织目标，把自己单位、组织等小的管理范围内的利益同整个社会的利益联系起来，求得在大范围内的大发展。许多成功的管理经验证明，只有合乎人类利益和社会要求的组织行为才是有前途的。相反，鼠目寸光的管理者，不从社会的整体利益出发，试图用虚假广告、制假售假、污染环境等手段去牟取企业不当利益，也许能够在短时期内达到目的，但这绝不是发展的长久之计。所以，优秀的管理者应当树立起新型的效率理念，而且这个效率不是局部的、短期的效率，而是本组织的利益与国家、社会和人类利益的统一意义上的效率。

3.3.3 效率管理

效率是管理活动所追求的一个基本目标，也是全部组织活动的综合体现，虽然管理环境、组织自身的结构和体制、组织成员的素质和配置状况、组织所拥有的科学技术、成果的社会接纳程度、资源的获取和消耗状况等各种各样的因素都对组织的管理效率起着重要影响，但是，如何实现组织的高效率依然是对管理人员的一大挑战，为了实现效率管理，以下几个方面可供管理者参考：

(1) 牢固树立效率观念。要提高效率，首先要解决思想观念问题，需要树立起效率就是生命、效率就是竞争力的观念。要通过宣传教育，使人们认识到，效

率是组织生存与发展的基本条件，效率是关系一个组织存亡的大问题，组织的活力来源于效率，从而，使得人人重视效率，事事讲求效率，让提高管理效率的观念在组织乃至全社会形成风气。

(2) 确立正确的战略。在战略取向方面，高效率的组织有三个特征：接近顾客、快速反应和焦点清晰。高效率的组织应当是“顾客导向”的组织，其特点就是视顾客为最重要的利益相关者，而且成功组织的主要价值观是满足顾客的需要。快速反应意味着高效率的组织对问题和机遇能够作出迅速的反应。焦点清晰意味着高效率的组织必须有明确的重点和目标。组织需要有明确而持久的战略，目标切忌左右摇摆，或轻率地从组织熟悉、擅长的业务转移到别的业务上。

(3) 注重高层管理者的愿景领导 (visionary leadership)、行动偏好 (bias toward action)、适度理性 (minimal rationality)。高效率的组织需要一种领导组织的特殊领导愿景，杰出的高层管理者愿意身先士卒、渴求进步，不仅可以为组织的发展方向提供愿景，而且可以给予下属工作意义及使命感。成功的高层管理者喜欢少说多做，他们的行动导向是在决策或找到解决问题的方法之前，不把问题说得太绝对。一旦做出决策，便锲而不舍，以具体行动去实现既定的目标。优秀的高层管理者需要明白“理性”的限制，不能凡事盲目追求理性，或全盘信赖数据及模型，因为解决问题有时需借助于灵感及创意。

(4) 效率导向的组织设计。在组织设计上，高效率的组织应当机构精简、人员精干。因为，要提高组织成员的办事效率及加强内部沟通，组织需要一个精简的机构，权责要清晰，尽可能减少非生产人员，特别是需要克服官僚作风。高效率的组织应敢于下放权力，鼓励及奖赏创意和革新，发挥团队精神。高效率的组织在管理上应松紧适度，既要坚守组织的基本信念，又要给予组织成员更多的空间去发挥自己的聪明才智。

(5) 营造优良的组织文化。建立起优良的组织文化是十分重要的，这就要求高效率的组织尽量利用组织成员的能力和热情，通过创造一种文化氛围去鼓励人们提高生产效率和采取长远的观点，保持组织效率的可持续性。组织文化可以创造互信互利的工作气氛，而且，也可以成为组织内部的监管机制，使组织获得一种无形的总体效率。

(6) 依靠科技进步，采用先进技术。管理技术和工具是提高管理效率的物质技术保证，因为，管理是一项综合性的复杂的社会活动，涉及面广，作用因素多，必须借助一定的技术手段才能完成。尤其是在现代社会中，信息量激增，单靠经验和传统的文书、通信技术的管理，已越来越不适应形势的要求了。因而，在管理中要重视运用现代科学技术，引进、消化、吸收现代系统论、信息论、控

制论等科学方法,运用计算机信息系统辅助管理,提高管理效率。

3.4 公平理念

3.4.1 公平是管理的目的

公平,顾名思义,是指公正与平等,亦即不偏不倚,客观公正。管理学倾向于把公平看作是管理活动中所应遵循的伦理原则,它要求管理者无论是在制定管理措施还是在具体的管理行为中,均需平等地对待所有管理对象。由于管理,特别是公共管理涉及诸多的领域,因而管理学意义上的公平应当包括政治、经济、社会等各方面的内涵:在政治方面,每个公民都有参与管理国家的平等权利;在经济方面,每个公民都有参与经济活动的平等权利和获得公平分配的权利;在社会方面,每个公民都有平等的受教育权利、劳动权利和享受社会福利的权利。

其实,凡是有人群且存在利益分配的地方,便会产生公平问题,管理者能否秉承公平理念,主持公正、维护正义,这是组织成员最为关注的。对于管理者来说,公平首先是一种价值取向;对于被管理者来说,公平这一范畴体现着人们对种种利益分配的合理化要求,管理者是否公平决定了被管理者的基本需要能否公平地实现;对于管理系统而言,则直接关系到全体组织成员的劳动积极性。管理中的公平理念要求管理者能够平等地对待下属以及处于他的管理职权范围内的全部被管理者,公正地分配权利和义务,公正地调节各种利益关系和公正地给予每个人发展自己的均等的机会。

公平理念在管理中具有激励功能。一个单位如能严格按公平原则办事,处处体现公平,那么,群众就会感到领导是公正无私的,集体是真正代表大家的利益的,能公平合理地处理好人们相互之间的利益关系。人们会自愿为这样的集体做贡献。这时,人们便会形成这样的信念:在这样的集体中,只要努力贡献自己的力量,就必然能得到应有的承认和报酬,也只有努力做出贡献,才能得到公道的承认和合理的报酬,投机取巧,消极偷懒既不利于集体,也不利于个人,搞歪门邪道只会适得其反,唯一正确的选择,就只能是一心一意努力地做好分内的工作,用自己的贡献去换取正当的报酬。总之,通过公平的管理可以使人们形成并不断巩固和发展追求组织所期望的价值目标的信念。这就是公平理念的激励功能。

公平能够激发出一个单位的向心力、凝聚力。调查表明,人们之所以热爱一个单位,不在于收入的高低,而是首先在于领导正派,办事公道,内部公平,关系融洽,只有在管理上是公平的,才能使管理者和被管理者关系亲密,使领导者对群众有吸引力。所以,公平的管理可以使组织内部形成一种健康的风气,从而

增强群体凝聚力。反之，不公平必然会造成组织成员之间的矛盾，使集体涣散，风气日衰，这样一来，也就根本谈不上什么“合力”了。

公平为管理提供了一种稳定机制，这一点在宏观意义上更为突出。公平的实现程度决定了社会的稳定程度，进而，如果没有社会稳定作保证，就不可能实现社会全面快速的发展。政治、经济、文化和社会等各方面的不公平现象，必然会使人们的社会不公平感加剧，一旦社会不公平感达到一定程度，就会成为破坏社会稳定的因素。

所以，管理工作一方面要研究如何调动人的积极性，另一方面也要研究如何消除激励的障碍，防止损坏和挫伤人的积极性的行为出现。公平理念的贯彻，不仅是工作的手段、方法问题，更是管理的宗旨问题。管理者要想处处做到公平，首先需要有高尚的思想道德品质，同时还需要有发扬民主和广泛联系群众的工作作风。只有树立了为人民服务的工作宗旨，才能公正无私地维护和实现公平。

3.4.2 公平理念的内容

管理心理学中所研究的公平问题，较多涉及的是公平感的确立。如美国心理学家亚当斯（J. S. Adams）根据社会心理学中的认知失调理论而提出了公平理论，这是一种侧重于研究利益分配的合理性、公平性对职工生产积极性和工作态度的影响的激励理论。这一理论认为，公平首先表现为一种价值导向，是通过对人与人之间、群体与群体之间在政治、经济、文化和社会诸方面进行比较而得出的一种判断。所以，根据这一理论，公平不仅仅是一种平等权利，而且也是一种社会心理状态。那种有社会挫折感的人就容易感受到社会中的不公平，而那种有社会满足感的人就容易感受到社会公平的一面。

从管理实际来看，公平理念的内容体现了对管理者的一系列要求：

（1）管理者应当公正无私地对待每一位下属，要一视同仁，尤其在工资、奖金、职称、升迁等敏感性问题上要公平合理。因为，这些方面都是组织成员最关心的个人利益问题，并且是看得见摸得着的，在一个集体中大家难免会相互比较。当然，如果管理者只有办事公正的思想和愿望，没有一套切实可行的方法，那也产生不了相应的效果。切实可行的方法之一是通过调查研究，找出本单位、本部门组织成员对各种奖酬分配上的公平标准的看法。因为，根据这种为多数人接受的标准，就可以进行比较合理并且易为全体组织成员接受的奖酬分配计划。

（2）组织成员参与管理是贯彻公平理念的重要措施。组织成员参与管理既是民主的体现，也有利于达成公平的结果。为此，就要求管理者树立以人为本的思想。参与管理要求赋予组织成员较大的自主权和参与权，鼓励组织成员实行自我管理并参与组织重大问题的商讨和决策，对管理者实行监督。这样，不仅可以满

足组织成员多方面的需要,而且有助于创造公平感和实现管理过程的公平。只有参与管理才能实现管理的公开化,而管理的公开化则能够保证管理程序的公正,二者相结合,则能够在结果上实现公平。

(3) 针对不公平感产生的原因,采取不同的措施,创造公平感,实现管理公平。在微观管理层次,经常可以看到,存在着大量的人与人之间、群体与群体之间因分配不公平而造成的矛盾和不满。这些问题的产生往往是由于人们的横向比较或纵向比较所引起的。更为重要的是,人们的工资报酬和奖金等收入,应不仅仅被看作一种单纯的经济分配,人们往往透过这种实在的经济报酬来评估自己的工作成绩,来分析同事和领导对自己的评价和看法。所以,每个人在获取报酬时,总会同时关注他人所得的多少。当人们综合衡量后,感到自己的付出比他人多,而所得的反反而比他人少,就会感到不公平、不合理,内心产生不平衡感,自尊心因此也受到伤害,不满情绪油然而生。针对这种情况,一些管理者往往采取年终分配送“红包”的方式,对各人所得保密,以求组织成员无法比较,这样做不仅无法解决公平感的问题,反而会产生普遍怀疑的气氛。针对上述不公平感,管理者应做深入的分析,采取不同的方法和措施去有效地消除或减少不公平感,保证组织成员劳动积极性的充分发挥。

3.4.3 处理好效率与公平的关系

公平是具体的、历史的,效率也是具体的、历史的,公平与效率之间的关系既不是一种此消彼长的负相关关系,也不是简单的正相关关系,对于效率与公平之间的关系,需要作具体的、历史的分析。也就是说,公平与效率的关系是较为复杂的,既有统一的方面,又有矛盾的方面。

从统一的方面来说,效率可以提供推动公平发展的物质基础。物质利益原则决定了任何社会都会把效率作为一种基本的追求目标,历史上每一种社会公平的建立和演变都首先源自效率的要求。公平属于上层建筑的范畴,效率决定公平。反过来,公平对效率又具有促进作用,是效率实现的有效途径。当人与人之间处于一种较为公平的物质利益关系之中时,就会表现出生产效率的大幅度提高;当不公平发展到一定程度时,必然会阻碍经济效率,甚至会抑制效率;当社会矛盾极为尖锐激烈时,极端的不公平会导致社会动荡。从公平对人的行为的直接影响看,公平集中表现在收入分配上,收入分配是否公平,将直接影响人的行为效率。所以,公平又直接影响着效率的高低。同样,公平与效率的统一性还表现为效率是验证公平的标准。如何验证公平?归根到底要看是否解放了社会生产力,是否提高了经济发展效率。也就是说,检验公平的标准应该是效率。

但是,公平与效率之间又是矛盾着的,当人们突出了公平的原则时,效率就

可能出现下降的趋势；反过来，当人们把视线放在提高效率上的时候，公平的问题就可能表现出来。比如，在管理实际中经常可以看到，当提高了组织成员收入的平等度时，往往会导致经济效率的损失。因为实际收入分配上的平等，意味着对个体之间差别的否定，在社会仍处于承认差别的阶段，这种对差别的否定很可能使个体的积极性丧失，由此导致效率的损失。反过来，提高了效率却又有可能降低了收入分配上的平等水平。因为这意味着承认个体利益而鼓励竞争是效率提高的历史条件，而有竞争就必然有差别，竞争本身就是优胜劣汰的过程，要保证竞争而就必须收入分配上承认竞争带来的差异，由此必然导致收入分配上的不公平，效率提高了，却牺牲了分配的公平。

从公平与效率的统一和对立可见，在管理过程中，片面地强调公平或效率都是错误的，合格的管理者必须学会同时兼顾效率与公平的技巧，把效率理念和公平理念统一起来，并应用于管理活动之中。在我国，现在主流的提法是“效率优先，兼顾公平”，这主要是为了消除计划经济时期的绝对平均主义的做法所做的矫正，从根本上看，公平与效率的兼顾是社会主义市场经济的客观要求，而社会主义市场经济也为这种兼顾提供了可能。在这样的社会历史条件下，管理者更要自觉地处理好公平与效率的关系，追求一种公平理念与效率理念协同作用的效果。追求效率而不影响和谐，注重和谐而保证发展的活力。

本章小结

管理理念是关于管理工作和管理活动的普遍性、必然性的知识，或者说，它是管理者所拥有的一般性的从事管理活动的观念。管理理念是在多种因素综合作用下形成的。这些影响因素有：管理者个人的价值观、伦理道德观；组织历史的经验教训；组织的外部环境及其变化；组织性质；社会文化背景。管理理念具有以下特点：抽象性；实践性；稳定性；共有性；继承性等。管理理念是指导管理活动的灵魂，对组织的管理活动具有重要作用。管理理念的价值体现为：有助于增强集体的凝聚力；对管理行为具有指导作用；对组织成员具有激励作用；有助于组织成员自我约束能力的形成；对沟通过程具有促进作用。在管理活动中，较为重要和运用得较为普遍的管理理念有：合作理念、效率理念和公平理念。

合作是专业化分工的必然要求；合作有助于营造良好的组织文化；合作能够促进管理系统的优化。效率是管理的生命，效率是管理活动所追求的重要目标，也是检验和衡量管理活动有效性的的重要标准。管理学倾向于把公平看作是管理活动中所应遵循的伦理原则，它要求管理者无论是制定管理措施还是在具体的管理

行为中，均需平等地对待所有管理对象。在管理中，需要处理好效率与公平的矛盾，特别是应当确立公平与效率的“对立统一”观，做到公平与效率的兼顾。

关键术语

管理理念	合作理念	效率理念	公平理念
协作系统	竞争关系	合作关系	专业化分工
系统论	协同学	经济效率	组织设计
组织文化	社会公平	公平感	

复习思考题

1. 如何理解管理理念的内涵？
2. 论述管理理念的特点。
3. 结合管理实践，谈谈你对管理理念价值的认识。
4. 合作在管理中有何重要意义？
5. 论述合作理念的表现。
6. 为什么说效率是管理的生命？
7. 简述效率理念的主要内容。
8. 如何提高管理的效率？
9. 为什么说公平是管理的目的之一？
10. 公平理念包括哪些内容？
11. 如何处理管理中效率与公平的矛盾？

管理的基本原则

案例导入

自1876年爱立信注册“拉·马·爱立信机械修理”以来，爱立信在电信及相关设备方面均处于世界领先地位，全球已有40%的移动电话接入爱立信网络。爱立信在全世界取得无可否认的成功，要归因于它“职业精神，相互尊重”的用人哲学。爱立信强调的是：管理者是人力资源管理的中坚力量，管理者首先必须关注并不断地开发下属及本人的能力。同时，管理者也须着力培养和塑造良好的团队氛围，以提高组织的有效性。

爱立信公司总部在制定长期、中期经营规划时，提出适应变革和创新的能力要求，并将其作为全球爱立信机构能力要素的指南。机构内部各级部门领导通过研讨经营重点来确定本公司、部门及职位类型所需的主要能力要素，并以此建立各类人员的能力模型。而且，爱立信把能力要素的管理看作是一个独立的系统，认为能力管理有助于组织成员实行职业发展规划，有助于组织成员改进和提高绩效，从而有助于公司经营业绩的提升。

爱立信在制定薪酬政策时充分考虑短期、长期报酬的关系，并为特殊人才设计特殊的“薪酬方案”。影响薪酬水平的因素有三个：职位、组织成员和环境，

即职位的责任和难易程度、组织成员的表现和能力及市场影响。薪酬政策的目的是提供在本地具有竞争力（而不是领先）的报酬，激励组织成员更好地工作。爱立信对年度优秀组织成员或工作满五年以上的组织成员，制定了奖励计划。奖励标准包括：团队合作、态度积极、客户至上、创新以及持续的出色表现。

资料来源：李自杰主编：《MBA入学考试管理案例分析精粹100例》，北京，清华大学出版社，2004。

4.1 管理原则概述

4.1.1 管理原则的内涵和特性

任何组织都有其特定的工作目标和组织的整体利益。根据工作目标和组织整体利益的要求，组织的各项活动需要符合事物发展的一般规律。管理原则是组织活动的一般规律的体现，是人们在管理活动中为达到组织的基本目标而在处理人、财、物、信息管理等管理基本要素及其相互关系时所遵循和依据的准绳。一方面，管理原则是对管理活动的科学抽象，是对管理规律的总结和概括，是管理理论的重要组成部分；另一方面，管理原则是以客观事实为依据并在管理实践中逐步产生和发展起来的。

管理活动首先是人的活动，活动的主体是人，目的是为了人，所以，管理活动应遵循以人为本的原则；其次，管理活动又有着发生、发展的条件和境域，是存在于特定的系统中的，同时管理活动以及与这种活动相联系的各种因素又构成了一个特定的系统，因而，管理活动又必须遵循系统的原则；最后，在管理活动的目标体系中，最基本、最一般的目标就是效益，管理者的一切管理活动都必须贯穿着对效益的追求，这就要求管理活动还必须遵循效益原则。人本原则、系统原则和效益原则就是一切管理活动中的基本原则。

管理原则具有以下特性：

（1）稳定性。管理原则的稳定性源于它是对管理规律的总结和概括，或者说这些原则是明确的和稳定的，而不是模糊的和变动不居的。当然，管理原则并不是一成不变的教条，它也会随着社会经济和科学技术的发展而不断发展，但是，作为管理活动的基本原则，必然具有稳定性。只有当管理原则是相对稳定的时，它才能成为人们可资遵循的行为准则。也就是说，正是因为管理原则具有稳定性的特征，人们才能够正确认识和利用管理原则，从而指导管理实践取得成效。

（2）灵活性。管理原则是稳定的又是灵活的。管理原则的灵活性是指在具体

运用管理原则时，必须与具体的环境结合起来。管理是不断创新的，创新是管理的灵魂。因此，管理原则是灵活的，不是绝对的。特别是在具体的管理活动中，应当在管理的这些基本原则中突出某项原则，需要根据管理活动的具体情况而作出灵活性的选择。也就是说，在管理原则得到遵循和应用时，需要得到创新的支持，每一次应用都是创新。

(3) 系统性。人本原则、系统原则和效益原则构成了管理基本原则的有机体系，是管理活动有机性的体现。管理活动是一系列相互联系的过程，因而，管理活动的原则也是相互联系和相互作用的完整的统一体。实际上，管理活动无非是在一个相对确定的系统中坚持以人为本而实现一定效益的过程。所以，管理的人本原则、系统原则和效益原则也就是在管理活动的统一过程中概括出来的管理者必须遵循的原则。

4.1.2 管理原则在管理学中的地位

管理原则是现实管理现象的一种抽象，是大量管理实践经验的结晶，是管理的行为指南。管理原则的研究有助于完善管理学的理论和方法，有利于管理学自身的学科建设。

(1) 管理原则是管理科学性的体现。管理学是一门研究管理活动的基本规律的科学，它着力于揭示管理活动稳定的、内在的、本质的联系，目的是为了指导人们的管理活动，所以它是关于管理的科学，也是管理的行为准则。管理原则是在前人管理实践经验的基础之上，经过长期、系统和深入的研究所提升出来的理性认识，它们科学地反映了管理活动的规律。在某种意义上，管理学就是建立在科学的管理原则之上的，掌握了管理原则将有利于人们理解并掌握管理的规律性，从而在管理实践活动中自觉地运用和遵循这些原则，促使人们更快地形成科学的管理知识，以应对瞬息万变的世界。

(2) 管理原则有利于提高管理的艺术性。管理学不仅是关于管理的规律性认识，而且是关于管理的艺术结晶。管理学是一门面向实际管理活动的实践性很强的艺术，这是因为管理需要熟练地运用管理知识并且通过巧妙的技能来达到某种管理效果。管理学的功能就是帮助管理者更好地达到预期的管理目标。管理原则是管理学面向实际管理活动时所必须遵循的管理知识和技能，熟练掌握管理原则并正确运用管理原则有利于提高管理者通过管理活动改造客观世界的技能，使管理活动达到一种艺术的境界。

(3) 管理原则的发展推动着管理学的发展。现代管理原则是通过总结长期的管理经验才逐渐发展起来的管理活动的行为准则。19 世纪末开始形成的泰勒的科学管理原则、法约尔的管理过程的 14 条管理原则和韦伯的官僚制组织理论等

开创了管理理论与思想的先河，标志着作为一门科学的管理学的形成；行为科学学派的人际关系理论、管理科学学派的系统管理和现代管理理论的人本管理等现代管理理论、原则将管理理论和思想推向了一个新的发展阶段，这些管理理论与原则极大地丰富了管理科学，给整个管理学的发展带来了蓬勃生机。现在，把管理原则概括为人本原则、系统原则和效益原则，正是对管理学发展的全部历史的提炼和总结，而且将会把管理学的发展推向一个新的阶段。

4.2 人本原则

4.2.1 管理学关于人的假设

在管理活动中，人是管理诸要素中的第一要素。管理对象的全部要素以及整个管理过程中都需要人去掌握和推动，没有人在整体上对其他管理对象和管理手段的合理使用，就不可能实现管理目标。对财、物、机构的管理必须通过人去完成；对时间的支配和使用、对信息的分析和处理以及对规章的制定和遵守，也必须由人来承担。人的问题从来都是管理的根本问题，社会越是向前发展，就越是要强调以人为本，显示人的自觉价值。人本原则是现代管理原则中最主要、最基础性的原则。纵观管理学的整个发展过程，任何一种管理理论都需要对人作出自己的认识。管理学关于人的认识可以概括为以下几种观点：

(1) 工具人。“工具人”观点把人看作被动的生产工具，认为人在生产活动中所起的作用也和机器等所起的作用一样，管理的任务就是使作为管理对象的人像机器一样去工作。一般说来，这种观点把作为管理者的人和作为管理对象的人对立起来，把被管理者看作是管理者实现其目的的手段。例如，在古典管理理论时期，被称为“科学管理之父”的泰勒终生致力于研究的就是挖掘作为机器附属物的人的潜能。

(2) 经济人。“经济人”假设从经济的或物质利益的角度去发现人从事劳动的动力，认为人是受经济动机驱使的，管理者和管理对象也并不是完全对立的，在经济动机这一点上是共同的，都是“经济人”。既然同属于“经济人”，他们的目标也就存在共同之处，因而合理的管理能够同时满足对高利润和高报酬的追求。按照这种“经济人”假设，管理体制就要服务于满足人的经济动机。

(3) 社会人。“社会人”的观点认为，人们的工作动机不只在经济利益，更重要的是工作中的社会关系；物质刺激对调动人的积极性只有次要的意义，而社会交往的需要和受尊重的需要才是激发人们工作积极性的最强大的动力。按照“社会人”的观点，管理的重点不在于满足人的经济动机，而在于进行人际关系

的管理，因为人际关系才是职工生产率高低的决定性因素。

(4) 自我实现人。“自我实现人”是马斯洛、麦格雷戈等心理学家提出来的的一种人性观。持这种观点的学者中影响最大的是马斯洛。“自我实现人”是指每个人都有着发挥自己潜力的需要，只有在潜力得到充分发挥和才能得到充分表现之后，他才会感到最大的满足。“自我实现人”假设认为：工作是人的本能，人有自主、自制的能力，适当条件下愿意主动承担责任；人的自我实现倾向与组织所要求的行为之间没有矛盾，只要管理得当，人们就会把个人目标和组织目标统一起来。根据自我实现人假设，管理者需要尽量把工作安排得富有意义，让工作具有一定的挑战性，使人们对自己的工作引以为荣，从而满足自我实现的需要。

(5) 复杂人。“复杂人”的假设是史克思等人在 20 世纪 70 年代初提出来的，根据这种观点，前述几种假设都有很大的片面性，没有考虑人的个性、需求差异和客观环境对人的影响等，因而不能为管理者提供充分的、合乎实际的指导。复杂人的观点认为，人的需要和动机并非是单一的，而是十分复杂的；不仅人与人有差异，而且同一个人在不同的组织或同一组织的不同部门中，其动机也可能是不同的；人们通过他们的组织经验还可能产生新的动机并能对不同的管理策略做出反应。因而，人实际上是因时、因地、因情况的变化而采取适当反应行动的复杂人。复杂人的假设为“权变理论”提供了人性支持，该理论认为，企业管理方式要根据企业所处的内、外部条件而随机应变，不存在一成不变、普遍适用的“最好”的管理原则和方法。

在管理学的发展史上，“工具人”、“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”等假设的相继提出，表现出了管理学对人的认识的步步深入。这种认识每前进一步，都表明人在管理中的地位也被提高了一步。从“工具人”观点到“复杂人”观点的转变过程，实质上是一个“以物为本”向“以人为本”的转变过程。人本对于“物本”或“事本”而言，显然是一个巨大的进步。现代管理活动正是围绕着人这个中心进行的，它是一种由人进行的又服务于人的活动，人的因素被提高到了根本性的地位。所以，在一切管理活动中，必须贯彻以人为本的原则。

4.2.2 人本原则的内容

所谓“人本”，顾名思义，就是以人为根本。管理学所讲的人本，就是在管理实践中确立的一系列以人为中心、以人为目的并使人性得到充分发展的管理理论与管理实践活动的总称，它区别于以物为本的管理思想和实践。人本原则要求，在管理活动中，倡导以人为本，一切管理活动都以调动人的积极性、主动性和创造性并挖掘人的潜能为根本，把人作为管理实践活动的核心和组织最重要的

资源，把组织全体成员作为管理的主题，围绕着如何充分利用和开发组织的人力资源而展开管理活动，让管理活动服务于组织内外的利益相关者，以求同时实现组织目标和组织成员个人的目标。管理的人本原则要求管理者在其管理活动中充分重视人的作用，尊重人的价值，并通过促进人的需要的满足来调动人的积极性、主动性和创造性。具体地说，管理的人本原则主要包括两个方面的内容：

(1) 人是管理的目的。“人是目的”的观点不仅是现代哲学的一个重要命题，而且已经成为现代管理者的共识，对于现代管理而言，人既是客观目的又是普遍目的。说人是客观目的是指，把人作为目的不是由某人或某一组织确定下来的，而是社会发展到今天这样一个更高级的历史阶段所决定的；说人是普遍目的是指，人是一切活动的目的，虽然一时或一处的活动可能会游离出这个目的，但这并不意味着作为普遍目的的人就会因此而消失。所以，虽然对于具体的管理活动、具体的组织来说，其直接目的可能是某项具体的指标，但是，由于它是服务于管理系统中全体成员的利益的，因此在最终意义上，都是为了促进管理系统中以及与管理系统相关的人的全面发展。总之，“人是目的”并不是一个空洞的哲学说教，而是具体管理活动的现实根据。在具体的管理活动中，重视人的因素，把人放在一种根本性的位置来凸显人的作用，可以达到充分发挥人的主观能动性和提高管理效率的目的。只有在“人是目的”的思想指导下，才能有意识地解决生产效率与人的发展的关系，才能正确处理人的生活与生产的关系，进而解决工作环境与生活条件的问题，等等。

(2) 人是管理的中心。在管理系统中，包含着人、财、物三种基本的要素，实际上这三大要素又可以归结为两类，那就是“人”和“物”。物在管理系统中是完全被动的和单纯受支配的因素，虽然管理包括对物的管理，但是管理学所讲的管理，则主要是指对人与人的关系和对人与物的关系的管理，而且首先是指对人与人的关系的管理。因为，管理关系主要就是人们在管理活动中结成的一种不断变化着的人与人的关系，至于人与物的关系主要是为了适应人与人关系的变化而进行调整的。所以，管理应以人为中心。其实，在管理活动中，以人为中心也是人类管理活动进步的标志，是做好现代管理工作的根本保障。总之，现代管理要求管理者树立“以人为中心”的管理观念，充分尊重人的权利，并以此去调动人的积极性和能动性。

总之，“以人为中心”的管理方式，要求管理者主动地去建立和发展人际的信赖、亲密关系，杜绝传统的家长制管理手段和措施，引导、激励组织成员的工作热情，提供组织成员成长与发展的机会，促使组织成员配合管理者共同实现组

织目标。

4.2.3 坚持人本原则的意义

人类社会发展至今经历了农业社会、工业社会两个阶段，现在正在进入知识经济时代。知识经济时代是工业社会的终点和后工业社会的起点。在这个历史性的转型过程中，我们发现，后工业社会替代工业社会的过程要比工业社会替代农业社会的过程对社会、文化、生活、思维方式等方面的影响更加深远。因为，这一历史变迁使社会经济形态中的主要生产要素发生了根本性的变化。农业社会中，农业经济的主要生产要素是土地和劳动力；工业社会的主要生产要素是资源和资本；知识经济时代的到来向人们证明，人的知识将替代资本、资源而成为生产中起主导作用的要素。只有调动人的主观能动性和积极性才能使物质资源得以节约，知识效率得以提高，组织生产经营的效益得以保证。所以说，知识经济向坚持管理的人本原则提出了客观要求。

事实上，知识经济必然意味着人类的管理活动向人本管理的转变。因为，在知识经济条件下，人及其知识成为生产经营和发展的最重要的构成要素，这就要求知识经济时代的管理方式将由以实物管理为核心的生产管理转变为以人为核心的人本管理。经济以及整个社会的符号化，以及符号的流动性和直接驾驭的艰难性，都要求管理的重心必须放在人的基点上。坚持人本原则，就是要把传统的“物本”或“事本”管理转变为人本管理，就是把人视为一种资源，强调人和事的统一发展，注重开发人的潜力和促进人的全面发展。已有的管理实践证明，当代社会的一切组织真正调动人的积极性，发挥人的创造性，促使组织成员为组织的目标而努力奋斗的根本途径就是：坚持人本原则，突出对知识和人才的管理，注重人的智能和人的智力资本的作用，努力使组织成为学习型组织，创造一种使组织成员精神愉悦、关系和谐的组织文化和工作氛围，使物质激励和精神激励统一起来。

从我国的现实来看，坚持管理的人本原则也是推动我国管理现代化和巩固改革成就的必由之路。以企业为例，在中国的社会主义市场经济建设过程中，国有企业拥有比非国有企业更丰富的人、财、物资源，但经济效益却比不上非国有企业，其主要原因之一就是国有企业组织成员的积极性没有被调动起来。实践证明，企业改革、改组、改造都和企业管理的变革、创新密切相关。因此，中国企业制度改革必然要求企业管理创新与之相伴随，这就要求中国企业要从传统的以物为本的管理转向以人为本的管理上来，重新认识人，重视人的因素在管理中的主导作用。同样，在公共管理部门以及一切非营利组织的管理过程中，也需要通过以人为本原则的确立来实现管理的现代化。

4.2.4 人本原则的实现途径

人本原则要求管理者把处理组织内人际关系的工作放在首位,把管理工作的重点放在激发被管理者的积极性和创造性上,努力为被管理者自我实现需要的满足创造各种条件和机会。具体地说,管理者坚持管理的人本原则可以通过以下途径来实现:

(1) 确立组织成员的主体地位。管理的历史发展证明,人不是机器,人是具有意志、情感、理性的,他们相互间的关系是平等的。这一点是现代管理的基础,而且,成功的管理也表明,管理者与被管理者之间以及成员之间的相互平等、相互关心、相互爱护、相互尊重,是最能够充分调动人的积极性的。而要做到这一点,就必须在管理中贯彻以组织成员为主体的观念,重视人力资源的开发,把管理的重心放在人的积极性、主动性和创造性的发挥上。

(2) 调动组织成员参与管理。实现有效管理有两种完全不同的管理体制:一种是高度集权、等级森严、重奖重罚的金字塔形的组织构架。在这种组织结构中,大多数组织成员只是消极地执行命令,对组织的运营管理没有发言权,对本职工作没有自我控制权。另一种管理体制是适度分权,实行科学管理和组织成员参与管理,使个人利益与组织整体利益紧密结合起来,使组织内全体组织成员为了共同的目标而自觉奋斗。两条道路的根本不同之处在于,前者把组织成员视作管理上的客体,使之处于被动和被管的地位;后者把组织成员视作管理的主体,使之处于主动参与管理的地位。

(3) 制定能够满足人的需求的目标。坚持人本管理的组织在目标设置方面应当明确无误地突出满足成员合理需求的目标,这就是对被管理者的经济生活、政治生活和精神生活加以合理组织,帮助他们选择自己的社会角色,了解自己在社会系统中的位置、职能、权利和义务,并创造最佳条件,使之掌握必要的知识、技能,出色地扮演其所担负的社会角色,使社会、组织和成员个人的目标体系相互促进,协调发展。关心成员的需求是一切成功管理的钥匙,它要求管理者认识人的需要,并在这种认识的基础上,鼓励、支持和强化个人的那些符合组织、社会需要并为组织、社会所要求的愿望和追求;限制个人的那些不符合组织、社会的需要和不为组织、社会所许可的愿望和追求,从而达到组织成员个人与组织、社会三者的需求体系的基本一致,相互配合,以达到个人、组织和社会的目标协调发展。

(4) 设计为人服务的管理行为模式。现代管理是以人为中心,靠人来进行和为人服务的。它要求管理者在管理活动中真正做到以人为中心,除了采取各种措施充分调动和发挥人的积极性、主动性和创造性以外,还必须充分注意管理者和

被管理者自身素质的培养和提高。一方面，为组织成员服务；另一方面，通过这种服务调动整个组织实现为社会服务的目的。组织目标最终能否实现，关键在于组织成员的努力，而要使组织成员全力以赴地为实现组织的目标而努力奋斗，除了要使组织成员人尽其才、才尽其用外，还要为组织成员创造良好的工作条件和环境，充分尊重组织成员的劳动，客观、公正地评价每一个成员的工作，给予他们合理的报酬。此外，还要加强教育培训，使组织成员得到更大、更完美的发展。只有这样，组织才能在激烈的市场竞争中生存和发展下去。

4.3 系统原则

4.3.1 系统的概念及分类

所谓系统，是指由若干个相互作用、相互依赖的要素结合而成的具有特定功能的有机整体，这个整体具有其各个组成部分所没有的新的性质和功能，并和一定的环境发生交互作用。对于任何一个系统来说，要素、结构、功能、活动、信息和环境以及它们之间的相互依赖、相互作用，都是系统构成的基本条件。

对系统进行分析，可以发现，第一，要素是组成系统的基本成分，它是系统形成的基础。要素和系统的关系，是部分与整体的关系，它们相互联系，相互作用。一方面，要素的性质与功能制约着系统的性质与功能。另一方面，系统的变化也会影响到要素的变化。第二，结构是指系统内诸要素的有机联系形式或排列秩序。每一个具体系统都有自己特定的结构，它规定了各个要素在系统中的不同地位和作用。在要素确定的条件下，往往是由系统的结构决定着各要素之间的关系，进而影响到系统整体的性质和功能。第三，功能是指系统与外部环境在相互联系和作用的过程中所产生的效能。它体现了系统与外部环境之间的物质、能量和信息的输入、输出关系。系统的功能取决于过程的秩序，如同要素的胡乱堆砌不能形成一定的结构一样，过程的混乱无序也不能产生一定的功能。第四，活动是指系统的形成、发展、变化的动态过程，这个过程是通过系统内部诸要素之间、要素与系统之间以及系统与环境之间的相互影响、相互作用完成的。系统每时每刻都在不停地运动着，因此，系统的“活动”是绝对的。第五，信息是指系统中被认识和理解了的内容，表现为对系统要素、结构、功能、活动、环境等存在方式或运动状态的表述和这种表述的传播。信息是任何系统有序运动的前提条件之一，人们借助于信息，可以消除认识上的不确定性。第六，环境是指处于系统边界之外并和系统进行着物质、能量和信息交换的所有事物。每一个具体系统都有时空上的限定，因此，它们有自己的环境。环境是系统存在、变化、发展的

必要条件,环境的性质和内容发生了变化,往往会引起系统的性质和功能的变化。系统的整体性质只有在与环境的相互联系中才能体现出来。

根据不同的分类标准和方法,可以将系统分为若干基本类型。

根据系统与环境的关系,可以把系统分为:(1)孤立系统。指与环境之间既没有物质交换,又没有能量交换的系统,如太阳系以及某些科学实验系统等。(2)环系统。指与环境之间只有能量交换而无物质交换的系统,这种系统会随时间的变化而从有序走向无序,如电子表。(3)开放系统。指与环境之间具有稳定而充分的物质、能量和信息交换的系统,如生命系统、工矿企业系统等。

根据人类对系统影响的情况,可以把系统分为:(1)自然系统。由自然物质组成的、与人及其意志无关的系统,如消化系统、神经系统等。(2)人工系统。按人的某种目的而建立起来的系统,如管理系统、行政系统、工程技术系统、科研系统等。(3)实体系统。客观物质组成的系统,如自然系统、社会系统、道路系统等。(4)概念系统。由主观概念、原理、规律等非物质实体所组成的系统,如语言学、法律条例等。

根据系统自身的状态,可以把系统分为:(1)平衡态系统。指在一定时期内,它的固有状态不随时间变化而改变的系統,如原子就是一个电子平衡态系统,地球是一个热平衡态系统等。(2)近平衡态系统。指接近平衡状态,随着时间的变化而必须回归到原平衡态的系统,如小生产系统等。(3)远离平衡态系统。指远离原来曾有过的平衡态而进入新平衡态,随着时间的变化而不能再回到原平衡态的系统,如现代管理系统等。(4)混沌系统。指其内部的宏观参量变化完全处于随机状态的系统,如管理中的决策艺术,思维中的非逻辑思维等。其实,管理系统是综合性的复杂系统,它作为系统进化的最高级阶段的形式,包含着一切系统的基本特征和全部内容,或者说,正是这些基本特征和全部内容,构成了它在总体上的复杂性。

4.3.2 管理系统的特性

从管理系统的性质和主要特征来看,它是一个人工系统,也是一个开放系统,而现代管理系统则是一个远离平衡态系统。所以,对于现代管理而言,需要把握其管理系统的基本特性,并根据它的特性主动地开展管理活动。具体地说,现代管理系统具有以下几个方面的特性:

(1)目的性。一般来讲,管理对象在未经管理前是无序的,管理的任务就在于:通过一系列组织、分配、协调活动,把管理系统内部各种分散甚至互不相关的因素转化为有序的、具有一定目标和整体功能的管理资源。管理系统是一个目的的系统,它的目标、目的和宗旨都是非常明确的,任何一个系统都必然有着自己的

特定的目标和目的，系统与系统之间的区别也主要是表现为目的上的不同。进一步地考察，可以发现，为了保证目标的一致性和统一性，一个系统往往只能有一个主要目标，其他目标或系统中的各个分支系统的目标，都无非是这个目标的分解和展开，是从属于这个目标的。一个系统可以有一个目标体系，甚至这个目标体系可能是复杂的，但是不能拥有多种互不相关的目标，多目标实际上等于无目标。

(2) 整体性。系统的整体性，是指每一个系统都是由人、财、物、时间、信息等几个基本要素构成的，是具有特定结构和功能的整体。第一，系统的整体功能不等于系统内诸要素的简单相加，而是表现出一种“整体大于部分之和”的情况；第二，要让管理系统发挥最佳的整体功能，就必须建立合理的组织结构，以提高整个系统的可靠性；第三，系统整体是相对的而不是绝对的，任何从系统整体出发的管理活动都既包括从本系统的整体出发，也包括从系统所从属的更大系统的整体出发两个方面，究竟认识和改造哪一级整体，需根据实际要求而定。

(3) 层次性。系统在结构上是有层次的，每一个系统都可以逐层分解为不同的子系统，包含在系统内的各子系统，相对于系统而言是要素，而这些要素相对于它的下一个层次又是系统。也就是说，系统和要素是相对的，一切构成一个系统的子系统都是由更下一级的子系统构成。这样，逐层都有着系统与要素的关系。系统与子系统的层次关系不仅表现在系统是由子系统所构成上，而且表现在系统的存在和发展是子系统存在和发展的前提，因而各子系统本身的发展，就要受到系统的制约。

(4) 环境适应性。任何系统都是一个开放的有机体。所以，任何系统都不可避免地要与外部环境发生种种联系，它的生存和发展，必然要受到环境的作用和影响。这种影响是双重的，一方面受环境的影响，另一方面它又影响环境，是在与环境的相互作用中实现动态平衡的。现代社会是一个急剧变化的复杂社会，管理系统的环境因素具有越来越大的变动性，环境的变动会给管理系统带来越来越多的问题。在这种情况下，就要求管理系统对环境有更强的应变能力，要善于预测环境并在环境中争取主动权，要充分利用一切与管理活动相关的信息。

(5) 相关性。相关性是指系统的各个构成要素之间是密切地联系在一起的，任何一个要素的变化或变动，都会引起其他要素的相应变化。显然，管理系统是由若干相互区别、相互制约的要素构成的，而组成系统的这些要素是相互联系、相互作用并各有分工的。因此，在考察系统的普遍联系和相互作用时，一方面，必须用系统的思想和方法考察系统内部诸要素或诸子系统的相互联系、相互作用，自觉地去组织和协调诸要素的关系；另一方面，又必须考察系统与外部环境

之间的相互关系、相互作用，自觉地去协调系统与外部环境的关系。

总之，对于现代管理来说，首先，把握系统的整体性可以有助于解决整体与部分之间的关系，使之合理化和减少摩擦，并加强整体功能。其次，把握系统的层次性可以更好地解决整体与部分的关系，避免出现相互干扰的现象，从而使管理目标优化。再次，注重系统的环境适应性则可以使系统与外部环境之间的关系合理化，从而使系统具有更强的生命力。最后，把握系统的相关性能够使管理者着眼于系统各要素、各分支系统之间的合理关系。

4.3.3 系统原则对管理的要求

管理系统的每一个要素都不是孤立地存在着的，它既在自己的系统之内又与其他系统发生着各种形式的联系。因此，在管理活动中必须树立系统的观点，根据系统的观点去认识管理和指导管理活动，从管理系统的整体出发，在确定或不确定的条件下去对管理对象的各种要素及其相互关系进行充分的、科学的、系统的分析和综合，从而更好地实现管理目标。

遵循系统原则开展管理活动，要求管理者对管理系统进行细致的科学分析，合理处理各部分的关系，以实现系统整体的优化。因为，管理活动的目的就是要实现系统的整体优化，创造整体性的管理效益。在现代社会，从事管理活动必然会面对各种各样错综复杂、相互制约的关系，任何一种关系处理不好，任何一个环节出现问题，都会对管理系统的运行带来不利影响。这就要求现代管理者树立系统的观念，通盘考虑，全面权衡，综合处理它们之间的各种关系。总之，管理者只有遵循系统原则去开展管理活动，才能够自觉地分析整个管理活动以及它所涉及的各种因素和环节，科学地协调管理系统中各个组成部分的关系，从而把管理系统中的诸要素统一起来，并达到放大其整体功能的目的。

对于现代管理来说，坚持系统原则有着重要的方法论意义。

(1) 要追求成功、追求效益和顺利实现预期目标，管理者就必须按照系统原则的要求对管理系统整体上加以认识和把握。这包括把握管理系统的总体目标，认识实现目标所应采取的基本战略措施、主要条件以及正确处理该系统与其外部环境的关系等，以求实现管理系统的整体优化，从而使管理工作在各种各样错综复杂的关系和突发事件中不偏离总目标，并为科学的分工和协作奠定良好的基础。

(2) 根据系统原则，在对管理系统加以整体把握的前提下，还要把管理工作的整体加以科学地分解，根据管理工作的组成部分或基本要素而进行明确的分工，使管理工作专业化、程序化、规范化。因为，任何管理系统目标的实现，都必须通过若干子系统各自完成具体目标来达到。分工是有效实现管理系统整体目

标的一个重要环节。

(3) 在科学分工的基础上, 还需组织严密有效的协作。在现代化大生产过程中, 分工是提高劳动生产效率的必要条件之一, 但也容易产生一些问题。比如, 分工的各个环节特别容易在联系方面出现脱节, 在相互影响方面出现矛盾。因此, 为了保证管理系统和各个部分的活动始终围绕管理的整体目标运转, 为了避免各个部分在分工以后出现各种矛盾和摩擦, 就需要对分工以后的各种管理工作不断地进行综合和协调。这种有效的综合和协调, 是实现管理整体目标的基本保障。

所以, 对于以分工与协作为基本特征的管理系统而言, 系统原则要求从系统的整体出发去制定管理系统的目标和战略措施, 并进行科学合理的分解, 以便明确各子系统的目标, 进而在合理分工的基础上进行总体的组织协调, 保证管理目标的顺利实现。这就是系统原则对管理活动的基本要求。

4.3.4 系统原则的实现途径

在管理活动中, 遵循管理系统原则虽然是根源于现代管理的客观要求, 但是, 能否使管理的系统原则落实到管理活动中去, 更多地取决于管理者, 它要求管理者能够拥有系统的观点, 并在管理工作中运用系统的方法指导管理活动。具体地说, 管理者坚持系统原则应做到以下几点:

(1) 系统分析管理对象。系统分析是坚持系统原则的方法论要求, 是对管理系统整体进行理性的分析、综合、优化的技术方法。在管理实践活动中, 对管理对象进行系统分析是实施系统管理的前提和基础, 是系统原则在管理中的具体体现。所以, 管理者应当首先分析管理系统由什么组成, 这些构成要素的性质、数量是怎样的。其次, 要分析管理系统的内部诸要素相关联的形式及整体组织结构的特点; 分析各个要素在系统中的不同地位和作用以及它们之间的有机整合能否达到了管理系统整体的最优化; 分析管理系统的必要功能和主要功能以及各要素的功能有多大; 是否存在要素功能不足或过剩的问题。最后, 要分析管理系统形成的过程和历史条件, 分析管理系统是如何发展和完善的, 分析管理系统经历的阶段和积累的经验、教训, 分析管理系统的远景与维持、发展和完善系统的源泉和因素, 以及应采取怎样的改进系统的方案和措施。

(2) 树立全局观念。在对管理系统进行分析的全过程中都要求管理者树立全局观念。其实, 在管理工作中遵循系统原则的关键也就在于树立全局观念, 它是充分发挥管理系统整体功能和实现整体效应的前提条件。在现代社会, 管理工作的规模越来越大, 关系越来越复杂, 整体的联系越来越密切。因此, 管理工作往往会出现“牵一发而动全身”, “一招不慎全盘皆输”的情况。能否在这种错综复

杂的工作中把握住整体和全局并正确处理好管理系统整体与部分之间的关系，能否恰当地解决好整体与各种管理关系之间的矛盾，是对每个管理工作者的基本要求，也是衡量其能否做好管理工作的基本标准之一。

(3) 关注系统结构的状况。系统的结构在管理系统整体性能的发挥中起着重要的作用。从事现代管理工作，必须根据其面临的不同环境、不同任务、不同内部条件，适时、恰当地进行结构调整，这是保障管理系统整体性能优化的重要条件之一。所以，坚持系统的原则，就能够在进行结构调整时既适应客观环境又适应管理系统发展的需要，同时保持系统结构的相对稳定性，从而对充分发挥系统的整体性能起到极大的促进作用。

(4) 处理好管理宽度与管理层次的关系。组织的层级化决定了现代管理需要有合理、适度的管理层次和宽度。在具有一定规模的组织中，都存在着管理宽度和管理层次的问题，由于管理者本身能力的限制，当他直接领导的下属人员超过一定数量时，就不能对其有效领导。所以，必须通过划分管理层次，逐级进行管理。管理宽度和管理层次是互相制约的关系。管理宽度小，管理人员能够有效控制和协调下属活动，但由于管理层次的增加而使管理工作所需的人、财、物增加，也使组织的信息传递复杂化和组织层次间的协调难度增大。同样，如果减少管理层次，又会增大管理宽度，这样虽然可以消除层次过多的弊端，但由于管理者对下属有效控制程度的下降，也会产生内耗并影响工作效率的提高。

4.4 效益原则

4.4.1 效果、效率与效益

效益是管理的永恒主题，任何组织的管理都是为了获得某种效益，效益的高低直接影响着组织的生存和发展。尽管一切管理都追求某种效益，但是，关于效益的概念有时是不清楚的。人们往往把效益与效果、效率的概念相混淆。

其实，效益与效果和效率是既相互联系又相互区别的。效果是指由投入经过转换而产生的结果，其中有的是有效益的，有的是无效益的。例如，我国社会主义建设时期曾开展过“大炼钢铁”的运动，钢产量突飞猛进，但许多被称为“钢”的东西仅仅是无用的硫化铁，这就是有效果而无效益的活动。效率是指单位时间内所取得的效果的数量，反映了劳动时间的利用状况，与效益有一定的联系。但是，在实践中，效益与效率并不一定是一致的。比如，如果一个企业通过高投入来实现高产出的话，一旦达到一定的临界点，就会使单位产品的成本很高，这时，效率与效益的增减就会出现反比例变化。效益是指由投入经过转换而

产生的符合社会和人们需要的有益的效果，也可以说，效益是在人们对取得的效果进行理性评价中发现的人们与其活动之间的客观关系，它反映了投入与产出给人们带来的利益的状况。由于每一管理系统及其活动都把取得某种效益作为目的，所以，也可以把效益看作是一种合目的性的效果。

一般说来，我们通常所讲的效益可以分为经济效益、社会效益和生态效益。

经济效益是人们的实践活动在经济方面表现出来的有益效果。经济效益的具体含义是：其一，在劳动成果与劳动耗费或劳动占用的比较中，朝着反比关系的方向运动；其二，劳动成果符合社会需要并朝着更大地满足社会需要的程度方向运动；其三，在满足社会需要的方向上，效益与效率相重合，效率越高，效益越大；其四，劳动成果的使用价值得到利用即价值得以实现。经济效益是可以运用经济指标来计算和考核的。

社会效益是人们实践活动的结果对社会进步和发展所起到的积极作用。社会效益有广义、狭义之分。广义的社会效益是政治效益、经济效益、意识形态效益等的综合体现；狭义的社会效益则是指经济效益之外的对社会生活的有益效果。现代管理学所讲的社会效益一般都是指这种狭义的社会效益。社会效益一般难以用价值量来衡量。如医务人员的劳动使人们的健康水平得到了多大程度的提高，文艺活动的开展在多大程度上丰富了人们的精神生活等，都是很难计量的，必须借助于其他形式来间接考核。

生态效益是人们实践活动的结果在资源和环境保护方面所产生的效益。当生态效益被认定是正效益时，表明对资源的保护和环境的改善是有利的，而被认定是负效益时则表明对资源和环境构成破坏性影响。生态效益是根源于满足生态再生的要求的，即必须使自然资源再生的速度大于或等于资源被利用的速度。即使是不可再生资源的消耗，也应控制在可接受的范围内，在可再生资源的恢复中得到间接的补偿。最为根本的，是不对环境造成破坏。这是因为生态的利用有一定的限度，在合理的限度内，生态系统能通过自身的自我调节功能保护自身的相对稳定性；反之，生态系统的自我调节功能就会失去作用，从而使生态发生改变，甚至被破坏。

4.4.2 影响管理效益的因素

一切管理都应朝着提高效益的方向努力，但客观上的结果却可能大相径庭。因此，对于现代管理来说，需要认识影响效益的各种因素。大致说来，影响管理效益的因素有以下几个方面：

(1) 管理者。管理者在管理活动中居于主导地位，起核心作用。管理者的思想观念、行为方式对管理效益的影响是十分明显的。因为，管理者的思想观念在

管理活动中往往表现为管理的指导思想。这种指导思想又会转化成管理行动，使其表现出特定的管理行为方式。管理者的思想观念、行为方式对管理效益的影响是通过管理活动的决策、计划、组织、指挥、协调和控制等职能和环节而实现的，这就要求管理者在管理活动中树立效益意识，把对效益的追求作为管理活动的主导思想。

(2) 管理对象。管理的效益指标往往要通过管理对象才能实现，因此，管理对象也是影响管理效益的重要因素。现代管理的对象是由人、财、物、时间、空间、信息等组成的一个有机体系。其中，人是最重要的因素，尽管财、物、时间、空间、信息的组合对提高管理效益有着不可忽视的作用，但这种作用只有通过人的活动才能实现。人的素质水平、工作责任心、主观能动性发挥的程度，往往决定着其他管理对象发挥作用的程度。所以，一个优良的管理系统应当是人人讲效益的系统。

(3) 管理环境。效益是通过管理活动来实现的，而管理活动又是在外部客观环境的影响下进行的，因此，管理环境影响着管理效益。影响管理效益的环境因素有：政治环境、经济环境、科学技术环境和社会心理环境。虽然一个具体的管理系统不能从根本上改变环境，但管理者需要坚持在效益观念的指导下回应环境，去主动地开发和利用环境中有利于增加效益的因素，即使对于不利于管理效益的环境因素，也应积极应对，争取化不利环境为有利环境。

(4) 生产方式。在某种意义上，管理活动是生产方式的外在表现，有什么样的生产方式就必然会有什么样的管理活动。所以，生产方式既决定着管理的性质，也决定着管理的方式，而管理具有什么样的性质和以什么样的方式存在，又直接决定着管理的效益。因而，生产方式从根本上决定了管理的效益。

厘清影响管理效益的诸多因素，对于实现管理效益的目的是有着重要意义的。首先，可以使管理者提高认识，在管理活动中注重运用科学的管理方法和民主的管理手段，自觉地提高管理水平。其次，可以使管理者认识到人的因素对于提高管理效益的意义，注重调动人的积极性，提高人的素质，协调人们之间的关系，使人与物的结合方式达到最佳状态。最后，可以使管理者树立开放的管理观念，不是把眼光局限于自己的管理范围之内，而是在更广阔的视野中看待自己的管理活动，认识环境因素的影响，自觉地利用一切有利的影响，避免不利的影响。这样就可以大大提高管理的效益。

由于管理效益是管理活动所带来的有益的和合目的性的效果，所以，对管理效益是可以作出评价的。实际上，管理效益评价是对管理工作的反馈性考察，通过效益评价，可以了解管理工作是否以效益为目标，所采用的提高效益的方式是

否正确，并通过这种评价为今后确立进一步提高效益的依据。而且，评价的结果也会直接对效益的追求和获得产生激励作用，评价的结果越是公正和客观，对效益追求的激励作用也就会越高。

4.4.3 效益原则对管理的要求

效益是管理的永恒主题，任何组织的管理都是为了追求某种效益。在实际的管理活动中，取得较好的经济效益、社会效益和生态效益，不仅是管理本身的要求，而且也符合经济和社会发展的需要，符合不断提高人民的物质和文化生活水平的需要。因此，能否在管理中坚持效益原则，向管理要效益，是影响组织实现既定目标的关键，是不断提高管理水平的一种衡量标准。

可见，效益原则的基本精神就是要求管理者在管理的过程中必须树立起以效益为主导的观念。也就是说，效益原则作为管理工作的前提，所提出的根本要求就是要把追求效益作为一切组织和一切管理活动的准则。它要求在管理活动中必须以尽量少的劳动消耗创造出更多、更好的管理效益。具体地说，它对管理者提出了如下两点要求：

(1) 确立效益为主导的管理观念。管理活动应以效益为第一行为准则，首先，现代管理是自然资源匮乏条件下的管理，管理者必须突出以效益为主导的观念。我们知道，传统的管理追求速度和数量，往往不计成本，即使注重成本核算，也只考虑那种狭义的、可以计量的经济成本，对于这一成本所造成的自然资源消耗及其社会价值则是很少考虑的。所以，经济发展速度的加快总是以对自然的严重破坏为代价的。特别是在生产无政府状态下，生产过剩造成了能源、资源的大量浪费，破坏了生态平衡，加剧了人类生存的危机。其次，在现代社会，经济、政治、军事、人才、科学技术等方面的竞争日趋激烈，一个组织要使自己激烈的竞争中立于不败之地，顺利实现组织目标，就必须从管理效益中获得竞争优势。最后，现代社会的人类利益趋同性也要求一切管理活动必须从全人类的共同利益出发。例如，在生态与环境问题上，人类的利益表现出一致的趋势，这就要求现代管理者不能仅仅局限于局部的范围看问题，而要通过提高整个人类的效益来实现自己的组织目标，把自己单位、组织等小的范围内的利益同整个社会的利益联系起来。

(2) 树立效益取向的意识。管理活动作为能动地改造自然、改造社会的实践活动之一，也是人类为了求得自身生存和发展的条件而进行的活动。而要做到这一点，就必须保证这种活动是有效益的。人们之所以在劳动过程中结成协作关系，进行管理活动，也正在于管理能够把各种分散的人、财、物等要素有机地结合起来，形成一个系统整体，为这种活动带来更大的效益。效益的优劣高低是衡

量管理效率好与不好的基本标准。这就要求管理者必须注意这样几个问题：生产成果的有用性问题；资源消耗的合理性问题；资源占用的适用性问题；管理水平的科学性问题 and 人员素质的高低问题。重视并妥善处理这几个问题对提高组织效益至关重要，所以，效益的问题是贯穿于整个管理过程中的基本问题，管理者在每一项管理活动中，都应采取效益取向，把自觉地提高管理、生产或服务的效益放在首位。

4.4.4 效益原则的实现

管理的效益原则要求在全面提高经济效益、社会效益和生态效益的基础上，创造管理系统整体的、长期的和稳定的高效益。做到这一点，需要管理者把追求局部效益与追求全局效益统一起来；把追求当前效益与追求长远效益统一起来；把追求经济效益与追求社会效益、生态效益统一起来。只有正确处理好这些效益关系，才能达到高水平的管理境界。总的说来，在市场经济条件下，管理者必须把树立正确的效益观念作为管理工作的前提：其一，管理者需要自觉地克服一切忽视效益的管理思想和方式，把追求效益作为管理活动的准则；其二，管理者不能用某一个方面的效益替代和排挤其他方面的效益，而是要把追求综合效益作为管理的宗旨。

管理效益是多方面的，其中经济效益是基础，当管理者在管理活动中突出和贯彻效益原则时，首先要把经济效益放在重要位置上。其实，在实际工作中，管理效益的直接形态是通过经济效益而得到表现的。管理系统是一个人造系统，它基本上是通过管理主体的劳动而形成的按一定顺序排列的多方面、多层次的有机系统。尽管其中有纷繁复杂的因素相交织，然而，每一种因素都是通过主体的劳动及其物化而对整个管理系统发生影响的过程。一个管理系统，首先应当能够获得经济效益，不管这种经济效益是直接的还是间接的，是属于本组织的还是其他组织的，都应作为管理活动的基准。只有在重视经济效益的前提下，才能谈得上其他各种效益，没有经济效益，其他各个方面的效益也就不会有持续性和稳定性。比如，政府的行政管理并不直接创造经济效益，但是，在行政管理过程中，如果不把追求间接经济效益作为管理活动的主导思想，就可能会造成极其有害的影响。

在效益与效率之间，存在着对立统一的关系，效率不等于效益，这一点已经成为管理者的共识。但是，在管理目标已经确定和管理程序已经确立的条件下，效率就成了关键。这时，注重管理系统的效率就是实现最佳管理效益的根本保证。因而，管理者必须以创造性的管理活动来提高管理以及整个组织系统的效率，通过效率的途径去谋求组织活动的最大效益。这也就是说，管理者的效益观

念恰恰是通过高效率的管理行为来实现的，虽然有效率并不意味着有效益，但是，效益却必然包含在效率之中。

本章小结

管理原则是对管理实践的科学抽象，是人们从事管理活动时必须共同遵循的基本准则和要求，是对管理规律的总结和概括，是管理理论的重要组成部分。一般管理学所提出的最为基本的管理原则有人本原则、系统原则和效益原则，它们是现代管理必须遵循的三大基本原则。人本原则的实质就是强调以人为中心的管理，它要求在管理过程中尊重人和相信人的创造精神，重视人的价值，一切管理活动的开展都建立在以人为中心的基点上。管理的系统原则要求管理者把人、财、物、信息等一系列因素所构成的整体看作一个有机系统，坚持以系统的观点看待管理和指导管理活动，也就是说，在管理活动中从管理系统的整体出发，在确定或不确定的条件下，对管理对象的各种要素及其相互关系进行充分的、科学的系统分析和综合。管理的效益原则要求管理者在管理活动中必须以尽量少的劳动消耗创造更多、更好的管理效益。管理效益主要包括经济效益、社会效益和生态效益，在具体的管理过程中，管理者需要树立效益观念，正确处理各种效益之间的关系。

关键术语

管理原则	人本原则	系统原则	效益原则
工具人	经济人	社会人	自我实现人
复杂人	以物为本	以人为本	人是目的
以人为中心	管理系统	开放系统	人工系统
远离平衡态系统	效果	效率	效益
经济效益	社会效益	生态效益	

复习思考题

1. 什么是管理原则？如何理解管理原则的内涵？
2. 管理原则具有哪些特性？
3. 如何理解管理原则在管理学中的地位？

4. 管理学的发展过程中提出了哪些关于人的假设?
5. 什么是人本原则? 人本原则的基本内容是什么?
6. 人本原则对管理理论和实践有什么意义?
7. 人本原则的主要实现途径有哪些?
8. 为什么说管理系统是一个人工系统、开放系统和远离平衡态系统?
9. 管理的系统原则向管理者提出了哪些要求?
10. 坚持系统原则有什么方法论意义?
11. 影响管理效益的因素有哪些?
12. 效益原则向管理者提出了哪些要求?

管理环境

案例导入

苏州工业园区是中国和新加坡政府间的重要合作项目，一直受到两国领导人的高度重视。为了推进苏州工业园区的顺利发展，两国政府建立了中新联合协调理事会，由两国副总理分别担任理事会中新双方主席，两国各相关部委及江苏省和苏州市政府负责人为理事会成员，定期举行会议。同时，国家赋予园区“不特有特，特中有特”的项目审批、外事管理、税收等优惠政策，单独设立海关和保税仓库，江苏省和苏州市更是把园区作为全省、全市对外开放的重中之重，全力以赴推进园区的开发建设。

苏州工业园区处于以上海为中心的最佳制造业配套圈内，方圆 100 公里范围内拥有全国最先进的技术装备和最齐全的配套能力，其得天独厚的地理优势，吸引了众多国内外企业前来投资。园区所在地苏州是吴文化的发祥地，自古就有“人材渊薮，文字之盛，甲于天下”的美誉。目前，全市共拥有各类大学 9 所、成人教育机构 46 所，独立科研机构 63 所，在岗各类专业技术人员 31 万人，每年有近 5 万名受过中等以上良好教育的新增劳力流入就业市场。苏州市新就业人口中人均受教育年限达到 12 年，达到中等发达国家教育发展水平，其中 18~21

岁青年接受高等教育者的比例达到 28%。苏州市还拥有健全的职业教育体系。这为园区发展提供了充足的人力资源以及良好的科技、智力支持。

很大程度上,苏州工业园区的成功得益于园区管委会卓有成效的公共管理。园区管委会是国内唯一的政府管理机构,设有 7 套常设机构共 12 个局和 1 个非常设机构,全权负责国内的行政管理,而园区开发则交由中新苏州工业园区开发有限公司负责。园区管委会在管理理念上,树立亲商理念和服务理念,以社会本位为导向,建立起了高效的招商网络及一系列完善而健全的服务体系。园区管委会积极维护社会秩序,提供医疗保险和社会保障,营造有利于工商业发展的良好的园区生活环境。园区管委会还积极实施教育优先战略,先后投资 28 亿元资金,建成了较为完善的基础教育、职业教育和高等教育网络。

资料来源:新华社 2004 年 6 月 10 日电讯。

5.1 管理环境概述

5.1.1 管理环境的概念

“环境”一词在当代话语系统中使用频率极高,其内涵也非常丰富。首先,环境是针对特定事物或某一中心事物而言的,是指那些可称为“环境”的事物及其相应的构成因素、关系、属性和作用力。所谓环境,是相对于它所环绕或所属的事物而言的,而且因时、因地、因事而异。也就是说,离开了特定的空间关系,就无所谓环境。其次,客观世界中的任何事物,都在一定意义上可作为某一特定事物的环境因素。最后,环境是一个可以转化的概念,即一定的事物虽不能成为自身的环境,但它却是与之相关事物的环境因素。换言之,作为一定事物的环境因素,其本身也处于一定的环境之中。在此意义上,不同事物实际上互为环境中的构成因素。总之,所谓环境,是指包围着某一中心的事物或状态,是影响中心事物发展变化的一切情况和条件的总和。这些情况和条件按一定方式所形成的环境,具有自己的基本性质和特征。

任何一个系统都是与一定的环境联系在一起的,环境虽然不是系统的要素,却对系统要素的质量、系统的结构、系统的目标、系统的功能有着直接的影响,环境是系统的生存状况、发展方向以及运行方式的动因。在空间意义上,环境是存在于事物之外并对事物有影响的存在物或存在状态。系统中的一些不被作为事物直接内容的存在物或存在状态也往往被理解成环境,这就是事物生存与发展的内部环境。

就管理活动而言，管理主体是整个管理体系的重要构成要素，其内部按照特定的体制、结构、功能和运行机制而构成一个复杂而严密的系统。在其外部，又与周围的各种要素形成不同的联系。如果以管理组织为界来看影响管理行为的因素，则这些因素分别来自组织内部和组织外部。一般而言，管理环境包括外部环境和内部环境两个方面。管理的外部环境是存在于管理系统之外，并对管理系统的建立、存在和发展产生影响的外界客观情况和条件，如政治、经济、文化、地理、人口、民族、宗教等。管理的内部环境则是存在于管理系统之内的、决定着管理系统存在以及影响其发展的客观条件的总和，既包括人员、物资设备、经费等物质的实体性因素，也包括法规、章程、规则、条例等制度或体制因素，还包括人际关系等。但是，一般说来，管理的内部环境与管理对象的要素很难区分开来，其原因就在于它们之间是相互转化的，有效的管理能够把内部环境转化为管理对象的要素，相反，管理对象的要素就会以内部环境的形式出现。

管理的内部环境与外部环境的划分不是绝对的，这主要取决于管理组织载体的规模、职能、层次、地位等。例如，构成一个单个组织的外部环境对于其所属的整个组织系统来说，就是内部环境。但是，针对特定组织而言，管理的内部环境与外部环境又是确定的，也是管理活动得以顺利展开所赖以成立的基础。从某一个角度看，一些直接属于管理内容的因素可能属于管理的内部环境；而换一个角度看，这些属于内部环境的因素又是管理的直接内容。

内部环境和外部环境对管理的作用是有区别的：内部环境主要在于影响管理的运行过程本身，如组织的设计，决策、沟通与协调的方式，财务管理与监督，人力资源开发等；而外部环境则主要制约管理的运行方向，它向组织提出一定的客观要求和各种人力、物力资源从而促进或阻碍组织的运转，并提供管理的场所、氛围以及外部规范等。当然，内部环境与外部环境之间又是相互制约和相互影响的，二者共同决定着管理的性质、目的、形式、理念、方式和方法等，而且影响着组织的变革与发展。

总的说来，管理环境也就是组织的环境。任何一种组织都是社会系统中的一个子系统，即存在于一定的环境之中，并在一定的环境中进行活动，离开了环境的孤零零的组织是无法存在的。组织和外部环境每时每刻都在交流信息和能量，组织正是在不断地与外界交流信息和能量的过程中得到发展和壮大的。管理环境不仅决定着管理的性质、目的、形式等，而且影响着组织的变革和发展。管理主体处于不断地对管理环境加以能动地利用和改造的活动过程中。正是管理环境与管理主体之间不间断的作用与反作用，才推动了管理活动的前进。管理是组织的行为，而组织存在于复杂的宏观和微观环境之中，其存在和发展必然要受环境的

制约和影响。一方面,管理的目标和具体运行方式要与一定的既有环境相适应,管理人员要通过对既有环境的监测与了解来选择、确定合适的运行目标和管理方法;另一方面,在管理过程中必须去创造有利环境来促进管理目标的实现。组织只有不断地与其环境进行能量交换,才能生存和发展,并实现组织目标。

5.1.2 管理环境的特征

管理环境与管理组织及其管理活动密切相关。这些环境本身按照一定方式构成,具有特定的性质和特征。一般而言,管理环境具有以下几个特征:

(1) 客观性。环境是客观存在的,它不以管理组织中人们的主观意志为转移,客观地制约着人们的管理活动。组织所置身其中的各种自然的和社会的条件,表现为物质实体或物质关系,是管理系统赖以存在的物质基础,对于管理主体来说是一种客观存在。即使如管理环境中的文化环境,也是一个国家、一个民族在长期的历史中所形成的,而组织自身中的文化环境,也是在组织成立、发展的历史变革中逐步形成的,这对于管理主体来说,也是一种既成的现实存在,具有客观性。

(2) 整体性。管理环境是管理系统赖以生存和发展的各种要素的总和。因此,凡是作用于管理系统的各种条件和要素,都属于管理环境的范畴。这些要素小到一个人的生理、心理状况,大到整个社会、整个世界的客观存在,呈现出不同的特色。因此,很难在时间、空间和种类上为管理环境划定一个不可移易的边界。尽管如此,这并不意味着我们不能认识和利用管理环境。事实上,管理环境本身也是一个系统,它是由与管理系统相关的各种事物和条件有机联系而成的整体。构成环境系统的各要素之间相互联系、相互作用,形成一定的结构,表现出环境的整体性。管理活动正是在这种整体性的环境背景中进行的。

(3) 复杂性。管理环境是一个开放系统,其所包含的因素极为广泛和复杂,从而体现出复杂性。具体说来,这种复杂性表现为三层含义:一是构成环境的要素具有多种不同的形态:有物质的,如自然界;有精神的,如管理主体和客体的思想和能力;有有形的,如地理状况和气候条件;有无形的,如人生观和世界观;有国内的,如本国经济发展状况;也有国际的,如影响各国经济政策的国际经济规则等。二是这些要素之间构成纵横交错的复杂的关系并对管理产生复杂的影响,一个问题的解决,往往涉及多种环境因素的影响。这些要素对组织的影响和作用是有区别的,有些要素直接作用于组织,影响和制约着管理的性质、目的、形式等,有些要素则居于次要地位。三是由于不同组织管理的对象、范围等不同,以及同一组织不同时期管理的方向与重点有异,管理环境的要素有时是管理的环境因素,有时则成为管理的内容。

(4) 动态性。管理环境自身总是处于不断的运动变化之中，这就是管理环境的动态性。这种动态性具体表现在：其一，管理环境的内在矛盾推动环境系统自身的运动，往往形成管理环境整体结构的变化；其二，管理环境与管理系统的物质、能量、信息的双向交换，促成管理环境的不断变化；其三，管理环境与管理系统之间的边界由于认识和实践的需要而发生着扩张、收缩以至倒转等变化。认识到管理环境的动态性，有利于管理者因应环境的变化，适时地改变管理的方式、调整管理的目标等，进而推动组织的变革和发展。

(5) 具体性。管理环境是针对组织而言的，我们所说的环境，总是某一具体组织的环境；离开了具体的组织，就无所谓环境。这就是管理环境的具体性。这意味着我们研究和讨论管理环境时，必须以具体的环境为基础。从具体性看，每个组织所处的环境都是不一样的。各个国家、各个地区和各个时代的组织，所面临的地理位置、地形地貌、气候条件以及政治制度、民族文化等方面均有所不同，这些不同，也是管理环境的差异性。在此意义上，管理环境的具体性也可以视为差异性，这种差异性造成了各个国家、地区和时代的管理风格的多样性。

5.1.3 管理环境对管理的影响

任何管理系统都存在于一定的环境之中，环境不仅是管理系统赖以建立的客观基础，也是它生存和发展的必要条件。组织具有不断地与外界环境进行物质、能量、信息交换的性质和功能，组织和环境之间的交换不断地改变组织，从而影响到管理行为。

当然，一个管理系统的性质和特点、结构和功能是由组织目标决定的，但是，环境的影响也是不可忽视的，甚至有时环境也对管理系统的性质和特点、结构和功能起着决定性的影响作用。因为，组织目标的确立往往离不开也不应该漠视对环境因素的考虑。由于环境的具体性和差异性，同一个管理系统从一个国家迁往另一个国家，或者从一个地区迁往另一个地区，都需要在各个方面作出重大调整，以适应其环境的变化。正是由于这个原因，现代许多跨国公司的成功经验都证明：需要尽可能地给予它在国外的子公司以主动权，使它们在经营机制、管理目标、组织结构等各个方面可以不必与总公司保持一致，而是要灵活地根据当地的政治、经济、社会、文化的特点确定管理的方针和策略。所以，环境影响着管理，甚至决定着管理。具体地说，表现为以下几个方面：

(1) 稳定的环境是管理系统发挥正常功能的前提。任何管理系统的发展和管理活动的展开，都需要有一个稳定的外部环境，如果外部环境是动荡的，也就必然会要求管理系统作出相应的反应，从而影响管理活动的正常进行。一个国家要

进行建设，必须有一个良好的稳定的国际环境和国内环境，一个企业的成功管理也需要建立在良好的外部环境和内部环境的基础上，一个人心涣散、矛盾重重的企业必然是走向衰败的企业，一个在社会动荡中挣扎的企业随时都有破产的危险。环境的稳定对管理系统是非常重要的，为了实现管理目标，管理者必须重视环境对管理活动的重大影响，力争获得一个良好、稳定的环境。但是，环境因素每时每刻都在发生变化，特别是在现代条件下，环境的变化是很快的。因此，环境的稳定性是相对的，不稳定性则是绝对的。管理系统要想生存和发展，必须让自身具有一定的弹性或可塑性，必须让自身对环境具有较强的适应能力。

(2) 环境是管理系统生存和发展的必要条件。有利的环境条件能够促进管理要素素质的提高，能够促进管理系统结构的完善和功能的充分发挥，能够促进管理效能的提高，从而促进整个管理系统的发展，加速管理目标的实现。环境为管理系统的存在和发展提供了机会与可能，同时，环境的变化也会给管理系统带来威胁。在某些时候，环境因素的突然变化会导致管理系统发生重大变化，甚至质的变化。从一定意义上说，管理系统对环境变化的适应能力如何，关系到该系统的生存、稳定和发展，关系到管理目标能否实现。只有那些能够及时地对环境进行认识、理解、反应和适应的管理系统，才能取得长远的发展，才能取得成功。管理者要获得成功和胜利，要实现预期的管理目标，就不能不重视对环境的研究。

(3) 环境制约着管理系统的活动方向和内容。环境是人们活动的现实条件，人的一切活动都不能脱离这个条件，人们从事任何活动，要想取得成功，就必须因地制宜、因时制宜、因人制宜。也就是说，建立什么样的管理系统，从事什么样的管理活动，实现什么样的管理目标，都必须从客观实际情况出发，以现实条件为依据。例如，日本的成功经验表明，日本政府在国家管理中，根据岛国的现实，即国土面积小、自然资源匮乏而工业基础较好、科学技术水平较高等实际情况而采取的宏观经济政策是正确的。宏观的管理系统尚且如此，微观的管理系统更应根据环境的情况来调整自己，时时保证管理活动的方向和内容与环境的状况相适应。

(4) 环境对管理过程具有巨大的影响作用。环境可以促进管理活动的开展，加快管理过程；也可以阻碍管理活动的运行，延缓管理过程，甚至使管理活动完全中止。我国沿海地区与内地区域经济发展的严重反差表明：自然条件和社会条件、人们的商品观念和市场意识、组织成员的工作态度以及对外的开放程度等，都对管理过程有着重要的影响作用，制约着组织目标的确立与实现，特别是在一些跨省区的民间工程项目中，我们可以看到东西部的不同省区在拥有同样的资

金、技术，以及同样的组织结构和资源配置的情况下，对实现组织目标所发挥的作用有很大的不同。

总之，环境对管理系统有着巨大的影响作用，它能威胁管理系统的生存和稳定，也能促进管理系统的发展和进步。管理者在建立一个管理系统时，除了需要重视系统的基本构成要素和系统的整体功能外，还必须对环境因素作充分的估计和考虑。同样，管理者在制定决策和计划时，也必须本着因地制宜的原则，充分利用环境的有利条件，把决策和计划建立在牢靠的客观现实的基础之上。

5.1.4 管理者的环境意识

在现代社会，管理者面对的是复杂的、瞬息万变的环境，这就要求管理者必须头脑敏捷、反应灵敏、果敢机智和多谋善断，一旦环境突然发生变化，必须动员本系统的一切力量，全力以赴对付偶然事件，以避免偶然事件对管理系统造成不应有的损失。当然，一个成功的管理者不应消极地、被动地应付复杂多变的环境，他应具有远见卓识，预见到环境将要发生的变化，作出预先安排，不应为环境所左右，而应充分发挥自己的主观能动性，变不利因素为有利因素，使事态朝着有利于自己的方向发展。

环境是对管理者素质和能力的考验，管理的有效性既是应付环境变化的必然要求，也是管理者的活动与环境作用的综合结果。所以，管理者在实践中必须首先分析面临的环境状况，预测其发展变化的可能性。一个成功的管理者往往善于审时度势，在复杂环境的各种制约因素约束下游刃有余。要成为一个成功应对复杂环境的管理者，必须具备以下条件：

(1) 管理者在管理实践中，必须有高度的社会责任感，从而对环境作出积极的回应。一个合格的管理者必须使组织的活动合乎整个社会规范的要求，一定的组织只有最大限度地满足社会利益的需要，才能得到最大程度地发展。具体地说，管理者的社会责任主要表现在管理者的法制观念是否建立了起来，他能否依法办事，他是否主动地承担社会义务和参与解决社会问题。

(2) 管理者的管理活动必须注意协调组织自身的内外环境。外部环境对组织内部环境有重大影响，组织中的成员与社会有千丝万缕的联系，这种联系是组织内外环境交流的桥梁。管理者在实践中要善于利用社会的压力改造内部环境，利用民族习惯、风土人情使组织的内部环境与社会环境相协调，从而使组织取得社会大系统中子系统的地位，得到社会的支持。

(3) 管理者必须注意向民主化管理的方向发展。随着社会文明的进步，人们的文化和智力水平大大提高，对民主化管理的要求日益高涨。管理者推行民主化管理是改造组织内部环境的关键。因为，管理者对于被管理者所采取的管理方式

不同,会使组织中产生不同的气氛,这种气氛是重要的内部环境因素,它会明显地影响到组织成员的行为以及整个组织的效果。

(4) 管理者必须致力于提高管理的效率。美国管理学家认为,现实环境有四大难题迫使管理者在实践中必须注意管理效率。首先,管理者的时间很容易变成别人的时间,几乎随时有人来找,以至于管理活动随着别人转动,时间上不能自主;其次,管理者常常迫于日常作业,几乎所有管理者都有同样的困扰,其原因在于管理者采取了“有什么事就做什么事”的态度和处事方式,这就必然陷入穷于应付的境地;再次,管理者本身处于一个组织中,受组织上下左右的牵制,只有当别人能够利用管理者的贡献时,他的管理活动才是有效的;最后,管理者居于组织内部,不易看清外界情况,对外部环境的变化影响力较小,难以控制,而组织的资源输入和技术输入、组织的资源输出和成果输出,都要依靠外部环境的配合。

概而言之,作为一名成功的管理者,要有强烈的环境意识,既要从思想上、观念上认识到环境对管理的重要性,还要辨别、认清环境的复杂性、动态性、具体性与差异性,从宏观上把握环境变化对管理的整体影响,快速敏捷地从复杂多变的环境中分清各种因素的相互联系,更要在实际的微观管理过程中敢于面对环境的挑战,遵循环境变化的规律,抓住问题的实质,并根据形势和问题果断地做出正确的决策,积极应对环境的变化,努力使管理系统与环境之间得到协调发展。

5.2 管理的政治环境

管理的政治环境,是指在不同程度上影响管理系统的诸种政治因素之总和,主要包括法律、规章制度、公共政策、政府机构及其相关的政治规范,同时还包括各种政治势力和社会集团相互作用所带来的政治动荡或安定的政治局面。政治环境对管理系统的影响是极其深刻的。例如,政治局面、政治制度、法律及政策的状况等都是一个组织必须关注的环境因素。对于微观组织来讲,政治环境的影响主要是通过法律、政策等制度性规范的制约来体现的。管理的政治环境从理论上讲,主要是政治制度、政治结构、政治关系等因素,其中也包括管理主体所拥有的政治权力。从现实中的实体看,政治环境包括国家政权制度、政党制度、社会组织结构、公共政策、法律制度、政治文化等。概括地说,政治环境可以归结为政治因素、政策因素、法律因素三个方面。

5.2.1 政治因素

实际上,公共政策、法律制度也属于管理环境的政治因素,但是,人们通常

从狭义角度把政治理解为与国家政权有关的活动和现象，尤其是与统治阶级或统治集团相关的活动和现象。另一方面，由于公共政策、法律制度在现实生活中与人们的普遍联系及其强大的社会功能，其更多地表现出一种公共属性，并在许多学科和实践中逐渐显示出政治化的独立性。因此，此处所讲的政治因素是从狭义角度定义的，主要是指影响管理系统的国家根本制度、政党制度、社会分化以及政治局势等。

(1) 国家根本制度包括国体、政体和国家结构形式，是最基本的政治制度。这个层面上的制度规定了社会中各个阶级、阶层的政治地位，是任何管理系统都必须面对的最基本的政治环境，它决定着管理系统的政治地位以及管理主体实施管理、发挥作用的方式。

(2) 政党制度。当今世界各国，大都存在着政党并且通过一党制、两党制或多党制等不同政党制度来组织政府，行使政治权力。因此，政党制度是国家政治生活中的一项重要政治制度，成为政治环境中的重要因素之一。它与管理系统有着直接或间接的关系，甚至有时直接影响管理系统的机构、人员配置、功能的稳定性和纠错机制等。一个国家的政党制度决定了党派在企业中所扮演的角色和地位，并规定了企业中各党派之间的关系，而这一点对行政管理的影响更加明显。

(3) 社会分化。一个社会中的社会分化必然会引起社会结构的变动，社会结构上的变动则导致了功能上的变化。社会分化所导致的社会结构及功能的变化是国家政治生活必须面对的重大现实问题，因而也是一切管理系统的重要政治环境因素。比如，由于社会分化产生了各种各样的利益集团，它们的利益要求也就会在管理系统的运行中以各种形式反映出来，从而对管理活动发生影响。

(4) 政治局势。作为政治环境的政治局势是指管理系统内外各种政治势力或社会集团相互作用所形成的政治秩序以及政治体系的运行状况，主要表现为政治稳定与政治动荡。一般而言，管理系统需要稳定的政治局势，然而，稳定走向极端就成了僵化，政治体系就失去了活力。因此，尽管不稳定从总体上说是消极的，但有时不稳定甚至动荡也是管理系统必须面对的政治环境，管理者需要学会把这种环境的消极性转化为积极性，于其中获得发展的机遇。

管理系统的政治环境中所包含的具体的政治因素会因管理系统规模、性质等的差异而有所不同，即使是同一因素对管理系统所起的影响作用也是轻重有别的。如对国家宏观管理而言，意识形态、政治权力结构、政治领导方式、对外政治关系等都是重要的政治因素，而这些因素对微观组织而言则相对不甚重要。

5.2.2 政策因素

管理环境中的政策因素是指那些对管理系统发生影响作用的、与政策相关的所有因素的总和。对于国家宏观管理而言，政策是管理的手段和途径，更多的时候是作为管理的内部环境而出现的。对于其他管理系统，尤其是企业、公司等微观组织来说，政策因素则是一种外部环境。

公共政策作为上层建筑的一部分，其本质是统治阶级治理国家、管理社会、贯彻阶级意志的工具。随着社会的进步和经济的发展，公共政策的服务功能日益凸显，政策的制定主体常常以政策目标群体为导向，在不同领域制定相应政策，并且根据政策环境的变化和需要，不断调整政策的范围、执行方式等。因此，尽管公共政策作为一种行为规范或准则具有一定的稳定性，但其本身却是随着自身环境的变化而发展的。进而，作为管理环境的政策因素，也是一个动态的多样化系统，它因不同制定主体而表现出不同的形式，因不同目标团体及内容而具有不同的类型。

(1) 主体因素。这里的主体主要是指政策的制定主体。在不同国家，因政治体制、经济发展状况、文化传统等客观原因的区别，政策制定主体的构成及其作用方式也有所不同。我国现行的政治体制是中国共产党领导的议行合一体制，党、人民代表大会和政府的关系决定了我国的政策主要由三部分构成，即党的政策、人大立法和行政决策。西方国家大多实行三权分立的代议制，公共政策多以法的形式出现，辅之以总统决策和政府决策。政策主体是公共政策中非常重要的因素，主体不同，政策的效力程度、调整范围、执行方式等也有很大区别，对管理系统的影响也会不同。

(2) 目标团体。管理系统作为社会的一个子系统，是政策客体的重要构成要素，换言之，管理系统及其组成人员是政策发生作用的对象，也就是政策的目标团体。现实中，政策因目标团体不同而不同，它们发生作用的范围不同，所要影响或调节、控制的社会成员及其行为的范围也不同，这会对管理系统及其人员的行为方式和范围产生深刻影响。同时，管理系统本身作为目标团体，也可以影响政策的制定、执行等过程。

(3) 政策问题。从“人”的角度看，政策所要发生作用的对象是目标团体；从“事”的角度看，政策所要处理的是社会问题、公共问题。根据政策所涉及的社会生活的领域及其性质的不同，可将公共政策划分为政治政策、经济政策、社会政策和文化政策。政策问题的领域界定，影响到管理系统目标任务的确立、功能定位以及行为选择等。管理系统可以通过自身努力，将其所面对的问题通过合法程序转化为政策问题，进而为自我更好地发展创造条件。

政策制定主体、目标群体以及政策所要处理的问题是公共政策的重要构成要素，但是，从政策的制定到执行是一系列的动态发展过程，政策本身的产生、存在和发展也是处于一定的环境之中的，不同的具体政策在不同的环境条件下发挥着不同的功能。因此，我们在分析管理环境的政策因素时，不仅要重视政策的主客体分析，还要注意环境对政策本身的影响，其中也包括管理系统对政策的影响，只有综合考虑各种因素，才能准确把握政策对管理系统的作用。

5.2.3 法律因素

在管理的政治环境中，法律因素是管理活动最直接、最重要的政治环境因素。法律制度对管理系统的影响，主要表现在规定并保障管理系统及其人员在社会中的权利与义务，并保证管理系统的协调性、规范性和科学性。只有创造良好的法制环境，才能确保管理系统依法有序运行，保证管理目标的实现。法制环境既包括静态的法律规则与制度体系，也包括立法、执法、司法、守法等活动的全过程。所以，良好的法制环境，不仅需要有一套规范、科学的法律规则体系，也包括拥有一个公正、高效、透明的执法与司法程序，还要求社会公众具有良好的法律意识。

(1) 立法环境。先进而科学的立法环境对健全法制、稳定社会、促进经济发展具有十分积极的作用。管理系统对立法环境的基本要求是，应有一套健全规范的、全面体现法治精神的法律条文与规则，保证管理活动有法可依、有章可循。首先，应有相应的法律去调整相关管理活动，这既可以保证管理系统的主体地位，赋予管理活动以独立性，也可以约束管理活动的随意性，规范管理人员的行为，还能为所有管理主体提供公平竞争的条件。其次，具体法律以及法律条文之间应协调一致，通过立法促进社会资源的合理配置，协调社会各个领域的关系，为管理系统的生存、发展创造一个稳定、协调的法制环境，相互冲突和矛盾的法律只会让管理系统无所适从，导致管理活动的混乱。最后，积极关注法律还未来得及调整的领域，及时将经实践检验而证明是成功的管理活动经验以法律形式确定下来，确保管理系统的运行具有内在的稳定性，不因领导人的喜好而改变、存废。

(2) 执法环境。这是法制环境的一个重要方面，严格而富有人性的执法环境是保证管理目标实现的重要途径。执法工作直接作用于管理系统，影响管理活动的开展，因此，管理系统对执法环境有很高的要求，主要表现在：首先，程序的合法性要求执法主体在执行法律时，必须严格地按照法律的明确规定和既定的程序原则，尊重管理主体的相关权利；其次，时间的高效性要求执法主体必须及时地、高效地依法履行，积极应对管理系统对执法活动提出的新要求；最后，手段

的多样性要求执法主体必须根据管理系统环境的复杂性而有针对性地选择执法手段，以保证执法效果。

(3) 司法环境。良好的法制环境离不开司法保障，公正、高效的司法环境是确保管理环境稳定安全的必要条件，而司法环境能否做到公正、高效，又取决于司法制度与司法活动两个方面。首先，科学、合理的司法制度是司法公正、高效得以实现的前提条件。其次，司法活动是司法公正、高效得以实现的场所，其具体要求是：管理系统作为利益主体在司法活动中得到平等对待，司法机关在司法活动中尊重各方的相关权利，不偏袒任何一方；司法机关及时、高效地裁决利益纠纷。

(4) 法律意识与法制文化。良好的法制环境离不开公众的法律意识以及法制文化的生成。一方面，严格的执法和司法活动能提高整个社会的法制观念和全民的守法意识，促进法制文化的形成，在全社会形成遵纪守法的良好社会风气；另一方面，开展法制教育，普及法律知识，有利于执法、司法活动的顺利开展，在全社会形成社会秩序良好、人民安居乐业的良好法制环境。由法律意识与法制文化构成的社会法制环境是管理系统的外部环境，但管理系统及其组成人员又不可避免地受外在法制环境的影响，管理人员的法律意识以及系统内部的法制文化建设本身也是整个社会法制环境的一部分。

管理系统的政治环境是一个有机的整体，无论是政治因素还是政策因素和法律因素，都是国家政治生活的重要组成部分。政治因素是政策因素、法律因素的前提和保证，它决定着政策因素、法律因素的性质和基本功能，而政策因素与法律因素则是政治制度、政治原则、政治理念的具体体现。同时，政策因素与法律因素之间也是有机联系的，政策因素往往以法的形式出现，即政策主体由法律规定，目标群体由法律赋予权利和义务，社会问题、公共问题经法定程序形成具体政策，而法律则通常是由政策转化而来的，法律活动有时则是对有关政策的执行与适用。因此，我们在分析管理系统的政治环境时，决不可将上述三种因素割裂开来。

5.3 管理的经济环境

5.3.1 经济发展水平

经济环境主要是指影响和制约管理系统生存与发展的社会经济状况和经济制度，它表现为生产力发展水平和基本的经济结构。在市场经济条件下，组织的经济环境集中表现在市场环境上，其主要因素包括资金、劳动力、价格水平、

运输费用、顾客的偏好、竞争对手、政府的财政与税收政策以及社会的生活水平等。

生产力是在物质生产活动即劳动中形成的，反映的是生产者利用生产资料进行物质生产的能力。生产力发展水平是一个国家经济发展水平的根本标志，它反映了社会的总体生产能力和社会占有物质财富的水平。物质资源的丰富程度及利用水平、生产资料尤其是劳动工具的性质与发达程度、劳动者素质的高低及构成状况，决定了管理系统输入与输出的能力，制约与影响着管理活动的范围、水平、效率等。具体说来，表现在以下三个方面：

(1) 生产力发展水平影响着管理的范围。物质资源与劳动工具是管理系统一切行为的客观基础，管理活动实际上就是对物质资源进行选择，对可利用的物质资源进行制度上的安排和设计，并利用合适的技术手段、物资设备使其效用最大化。管理系统可控物质资源的多少，以及可利用工具的范围，与一定的社会制度有关，更与一定的生产力发展水平相联系。随着生产力发展水平的提高，人类改造自然的能力日益增强，社会产品越来越丰富，劳动工具也日益先进和多样化，因而，管理系统可利用的物质资源与技术手段的范围也不断扩大。

(2) 生产力发展水平影响着管理的能力。一个国家或社会的生产力发展水平，决定和制约着整个社会以及几乎所有管理系统的物质条件，决定着现有人力和物力投入到管理活动中的总量。一般而言，充足的人力和物力是提高管理能力的基本保障，人力的丰盈程度反映了管理水平的高低。改革开放以来，我国生产力发展速度很快，国民经济迅速发展，拥有了较为雄厚的物质基础。同时，人民生活水平得到较大提高，受教育范围明显扩大，因而，整个社会也就拥有了较为丰富的人力资源。

(3) 生产力发展水平影响着管理的水平和效率。管理系统处于一定的社会环境中，其生存与发展必然要以现有的交通、通信以及人民的基本生活条件和生活方式为基础，而生产力发展水平中的技术能力更是直接地影响着管理的水平和效率。当今世界新技术革命的迅猛发展，使各种组织都面临技术革新的新环境，向管理系统提出了新的要求，同时也为管理活动提供了新的条件和手段，如电子计算机在管理上的广泛应用，通过对信息进行数据处理和转换，建立了完善的信息网络，实现了办公自动化，直接推动了管理活动的有效进行，提高了管理的水平和效率。

生产力发展水平是经济发展水平的根本性标志，作为管理系统环境要素的生产力系统，也是处于不断变化和发展的动态过程中的。生产力跨越式发展是当代社会生产力运动的基本规律，是当代社会最根本的实践活动。这一实践活动的合

理内核便是创新，它决定了当代社会是以创新为灵魂的社会形态。随着生产力的发展，经济发展呈现多样化的历史趋势，社会经济生活变得更加复杂多变，进而深刻地影响着管理活动。就世界经济发展趋势来看，当前，世界经济正由传统的工业经济向知识经济转变，以信息、通信、互联网为表现形式的信息技术革命在全球扩散，促使世界产业结构调整步伐加快，进而赋予了世界经济许多新特征。

5.3.2 市场经济

生产力的发展是一个社会整体发展的基础，因此，在管理系统的经济环境因素中，生产力发展水平具有基础性地位。但是，作为社会经济结构中的一个子系统，生产力发展水平并非是对管理活动产生影响与作用的唯一因素，生产关系的构成状况及其发展程度也是管理系统的重要环境因素。现实中，社会生产关系主要表现为一系列的经济制度和相应的经济体制。从世界经济的历史经验来看，市场经济体制在各种生产要素的分配与资源的配置中具有独特的优势，因而为目前大多数国家所采用。市场经济是生产力发展到社会化大生产阶段的结果，它以社会化大生产为基础，以交换为目的和以商品经济的形式出现；在这种经济条件下，市场机制在资源配置中起基础性作用。

市场经济是管理系统重要的环境因素，这不仅是因为市场经济是生产力发展到一定历史阶段的产物，已成为现代社会中经济发展的现实选择形式，对于管理系统而言，这是一种客观的外在环境因素，而且因为在一定意义上，管理系统中的主体本身也是市场主体的重要构成因素。市场经济中有关市场主体的法律制度、有效竞争的规则等，对管理主体的行为有着深刻的影响，可以说，管理系统目标及其功能的实现在很大程度上取决于所面临的市场经济体制是否健全。当然，由于市场经济体制的形成是一个不断完善和演进的过程，在不同国家和不同的经济发展阶段表现出明显的特殊性，所以，对于特定的管理系统而言，所面临的市场经济环境也存在着国别、地域上的差异。因此，具体的管理系统既要适应世界经济的大趋势，遵循市场经济运行的普遍规律，也要根据自身所面临的市场经济环境作出相应的行为安排与战略选择，以实现管理系统的目标。

虽然市场经济在不同的国家和地区会表现出很大的差异，但是，以下五个方面却是它们的共同特点，现代管理应着重考虑这些特点是如何决定了市场经济对管理的影响的。

(1) 独立的企业制度。市场经济不是以政府的指令性计划作为配置资源的手段，而是通过分散决策和价格机制来实现资源配置的。要实现分散决策，组织必须要有充分的独立性，否则分散决策无从谈起。

(2) 有效的市场竞争。自由竞争是组织主体性的现实表现，是市场经济有效

性的最根本保证。市场机制正是通过优胜劣汰，迫使组织通过管理去降低成本、提高质量、积极创新，从而达到提高效率，优化资源配置的结果。

(3) 规范的政府职能。市场经济的正常运转离不开政府的作用，但政府的作用不能过大，其行为必须受到法律的约束，否则，如果政府任意对经济活动进行干预，会损害市场经济的活力和创造力。

(4) 良好的社会信用。现代市场经济的交易方式主要是信用交易，其基础是交易双方的诚实守信，否则，不仅会导致交易成本大大上升，而且会影响到交易的广度和深度。

(5) 健全的法治基础。现代市场经济是法制经济，只有建立在法治基础上的市场经济才能成为富民强国的有效途径，实现资源有效配置。作为现代市场经济基础的法治既要求有一套符合市场经济发展内在要求的科学的法律体系，也要求法律平等对待市场主体各方并得到公正执行，需要有一套健全的司法体系，还需要全社会培养良好的法治观念和守法意识。

此外，世界各国经济体制发展的历史经验表明，规范有效的市场经济体制还必须建立健全社会保障体系，它与商品经济社会化相伴而生，是生产力发展到一定阶段的客观要求。完善的社会保障体系，可以推动资源的合理配置和人才的合理流动，同时还为市场中的劳动者提供基本的生存保障，维护社会安定与政治稳定。

5.3.3 生产要素

生产要素是经济发展的基础，经济发展水平实际上就是各种生产要素发展程度的综合体现，而市场经济的发展更是必须以完善的生产要素市场为根本保障。管理活动作为人类社会的生产实践活动之一，也必须以一定的生产要素为基础。生产要素既是生产力的构成要素，同时也是管理活动的构成要素，是管理活动赖以实现的客观基础。因此，可以说，生产要素的性质、组合形式及其发展情况等对管理活动有着直接的制约与影响作用。

所谓生产要素，是指进行物质资料和劳务生产所必须具备的基本因素和条件。一般而言，劳动者、劳动资料和劳动对象是构成人类劳动过程最抽象、最基本的三个生产要素。马克思在分析资本主义生产过程时，把生产要素归结为“物的因素”和“人的因素”，并明确指出这两类不同因素在产品形成中起着不同的作用。因此，我们可把生产要素划分为客观性生产要素和主观性生产要素两大类，这两类生产要素对管理活动的影响是不同的。

客观性生产要素与生产中物的因素直接相关，它以不同类型的物质要素为载体，以物质要素使用价值功能的发挥为内容，在管理活动中起着特定的物质基础

作用。这主要表现在：首先，它赋予管理活动以实质性的内容，是管理者实践活动的现实对象及可资凭借的物质工具和手段，因而是管理活动得以实现的必要条件；其次，它是连接管理主体之间的现实桥梁，并在管理者之间形成特定的社会经济关系，这种社会经济关系是由所有制的性质和实现形式所决定的。这类生产要素主要包括资源（土地、矿产、森林、水资源等）、资金（包括债券、股票等有价票据）、信息等。

主观性生产要素与生产中人的因素直接相关，它以不同类型的劳动者为载体，以不同形式的活动支出为内容，在生产过程和劳动产品形成中占据着主导地位，是起决定性作用的生产要素。对于管理活动而言，主观性生产要素是管理主体内在的构成要素，它与管理主体存在着一种自然依附的归属关系，其功能的实现状况决定了管理活动能否实现及其完成的质量与效果。这类生产要素主要包括劳动力、经营管理技术、企业家的才能等。

值得一提的是，随着生产力的发展和劳动过程的复杂化，生产要素的范围也在逐步扩大，并且不同要素在生产活动中的作用和地位也在发生变化。时至今日，科学技术已成为生产力诸要素中的主导性因素，成为决定生产力发展的第一因素。信息技术、生物技术、新材料技术、新能源技术、空间技术、海洋技术等已成为现代经济发展中最主要的驱动力。其中，信息技术的广泛运用尤其引人注目，它不仅已经成为经济增长的主要源泉，而且深刻地改变着人类社会的生产和生活方式。例如，由于网络化和信息数字化的普及，劳动生产率大大提高，企业的组织结构趋于扁平化，管理方式实现了革命性变化，不仅所需工人数量减少，而且工人们的工作内容也主要集中于设计、监视和维修自动控制系统。

生产要素对管理活动的具有基础性的重要意义。从生产力的角度看，生产要素及其构成状况是社会生产力水平的标志；从生产关系的角度考察，生产要素的所有制性质是社会经济制度的基本内容。人类社会一切生产过程都是在一定的生产关系中进行的，特定的生产关系和社会经济运行方式，决定了生产要素具有特定的社会性质和特定的经济表现形式。在当代，一般把生产要素的公有制看成是社会主义经济制度的根本特征之一，把生产要素的私有制看成是资本主义经济制度的根本特征之一，而市场经济则是现代社会经济运行的基本形式，其内在要求便是生产要素的市场化。

市场经济体制决定了生产要素的表现形式，完善的市场体系是生产要素流动与优化配置的前提。反过来，没有生产要素的商品化和市场化，就无所谓市场经济，生产要素的市场化成为市场经济顺利运行的根本保障，二者是内在统一的。所有这些就是开展管理活动的基本经济环境。所以，管理者需要根据生产要素的

性质和内容去安排如何获取组织资源。

5.3.4 经济全球化的发展

经济全球化是人类社会发展到一定历史阶段的产物。生产力的发展,尤其是科学技术的进步,推动了生产社会化和经济关系的国际化。生产社会化是经济全球化的基础,也是社会分工和经济合作的基本条件。生产社会化程度越高,国际分工与合作关系就越密切。由国际分工与国际合作产生的高效率,把世界各国的生产活动紧密地联系在一起,形成了一个整体,进而导致了经济的全球化,这是当今世界经济发展的必然趋势。

所谓经济全球化,指的是在信息技术迅速发展的前提下,资本、技术、劳务等生产要素以越来越大的规模在全世界范围内流动和配置,各个国家或地区越来越深地被纳入不断扩大的统一的世界市场体系之中。经济全球化将导致商品、资本、人员和劳务在跨国界、跨地区的更大范围内自由流通,形成资源配置的新的格局。

经济全球化是市场经济发展的必然趋势,其主要内容是生产的全球化和消费行为的全球趋同化。前者涉及要素市场,而后者涉及产品及服务市场。一方面,交通运输、通信及信息技术的发展,使跨国公司得以在全球范围内,以优化资源配置为目标,进行生产并协调其生产和销售活动;另一方面,信息与大众传媒手段的发展及国家与地区间交往频繁程度的增加,使人类消费行为全球趋同化。历史进入 21 世纪,经济全球化的趋势明显加快,其范围和规模也大大扩展,从目前的世界经济发展来看,经济全球化主要包括生产、贸易、金融、资本等几方面的内容。

经济的全球化发展趋势将世界各国置于一个共同的经济背景之下,为各民族国家提供了同一发展空间,同时也向各国提出了一些共同要求。首先,必须遵循经济全球化过程中形成的一些共同规则与标准,如国际金融、国际贸易规则;其次,要融入世界统一市场,必须建立一套符合世界经济运行国际规则的市场经济体制,为经济全球化发展提供一个良好的环境,如宏观上的市场经济体制的完善,微观领域的产业结构调整、创新机制的建立;再次,必须拥有较为先进的科学技术和一批高素质的人才,为此,许多国家制定了科技发展与人力资源培养战略;最后,必须加强与世界其他国家的交流与合作。

经济全球化的发展不仅会对世界经济产生深刻的影响,同时也会使一个国家或地区的政治、经济、文化等各方面发生不同程度、不同层次的变化。因此,经济全球化所带来的不仅是管理系统经济环境的重大变化,同时也会影响到其他环境因素。管理系统必须适应这一历史进程的客观趋势,尤其是那些其活动跨越国

界、地区的组织，如跨国公司、各种类型的进出口公司、各种形式的国际联合会、开展跨国界活动的非政府组织等，更应重视应对这一环境。

5.4 管理的文化环境

5.4.1 文化的概念

文化既是一种社会现象又是一种历史现象。文化的发生发展是一个社会历史过程，是人类能动地改造世界的产物，它既体现在人们的活动成果和活动中，也体现在人们的精神生产、观念形态和思维方式中。现实生活中的人所面对的是不以人的意志为转移的客观世界，人本身也是自然界的一部分。社会文化正是在人与自然相互作用的过程中创造出来的，它是一个客体主体化和主体客体化及其统一的创造过程。在这一过程中，文化表现出三方面的特征：首先，文化体现着人的特点和人的尺度，是人的本质力量的表现；其次，文化是在人与人的交往中存在和发展的，它不仅是人类活动、活动的中介形式以及活动所创造的成果本身，而且是体现在所有这些活动过程中的；最后，由于地域、民族、社会发展程度等的区别，作为主体的人的本质力量在外化和对象化时存在很大差异，因而文化也表现出千差万别的形态。

我们这里所讲的文化是一种广义的文化，包括社会意识形态层面上的文化和社会心理层面上的文化，其中，社会心理层面上的文化即人们心理活动的趋向和心理定式主要是人们不很自觉的稳定的态度、价值、情感、风俗习惯、道德风尚、审美情趣等。有必要指出的是，精神文化本身不能脱离物质载体而孤立存在。文化在很大程度上是以文明的形式出现的，在每一个文明断面上，又会依据属性而对文化进行分类，从而展现出多种文化形式，事实上，多种文化形式也是密切联系和相互渗透的，形成一个“文化圈”或“文化场”。这些“文化圈”或“文化场”又相互影响、相互作用，从而构成了管理的文化环境。

因此，管理的文化环境主要是指由教育水平、科技状况以及伦理、信念、心理习惯、价值观与道德水准等影响组织系统的各种文化条件构成的总体。组织是社会中的一个细胞，一个基本组成单位，一方面，它具有整个社会文化的内容和特征，是社会文化的组成部分；另一方面，由于它本身特有的性质和内在矛盾，因而具有反映这些性质和内在矛盾的独特文化，即组织文化。文化环境是决定组织行为方式的重要环境之一，是组织行为方式的凝固化表现，它对组织的影响相对于政治环境和经济环境而言比较间接，但影响时间却更持久，主要表现在：影响组织及其人员对周围环境的认识 and 解释；决定管理活动的价值取向及目标选

择；规定着管理方式方法的选择等。

5.4.2 文化的冲突与融合

文化的冲突与融合是人类社会生活中的一个十分普遍的现象。作为社会现象，文化不是孤立的、封闭的，在个人、群体、民族、国家的交往过程中，不同特质的文化之间必定会相互作用。作为历史现象，文化不是静态的、停滞的，它必然伴随着人类交往的深入与扩展而不断丰富与完善，不断借鉴吸收异质文化中的优势，抛弃自身的弊端。因此，文化的冲突与融合具有一种内在必然性。

人类文化现象是人类特质的体现，具有不同的时空特性，并具体表现为不同层次、不同形态的文化类型。当具有不同时空差异的文化相互发生关系时，文化冲突也就产生了。所谓文化冲突，就是指不同文化之间的相互对立、相互排斥、相互否定，其实质在于人类不同特性的冲突。从空间方面看，存在地域文化、职业文化、阶级文化、民族文化、家庭文化和群体文化等方面的冲突。从时间方面看，不同时代的文化之间也经常发生冲突。在同一个社会，由于人们年龄上的差距，以及接受传统文化上的差距，出现了不同社会实践背景以及由此而产生的不同时代精神之间的差别。

对于组织而言，文化冲突存在于组织内部以及组织与更大的社会系统之间。组织内部的文化冲突主要是主文化与亚文化以及亚文化之间的冲突。组织文化往往代表着一个组织成员的共同认识，主文化是组织文化的核心价值观，为组织大多数成员所认可，但由于组织内部员工存在社会地位、阶层、出身、宗教信仰、所接受文化背景等方面的差异，以及在组织中职位、利益等的区别，因此，组织中也存在亚文化。它们之间常常发生冲突，如企业中管理者与员工，员工与员工之间的文化冲突。此外，不同发展时期的组织也会面临文化上的冲突，尤其是组织处于变革、合并、重组等时期，文化冲突表现得更为激烈。组织与社会之间的文化冲突主要表现为组织文化与民族文化、地域文化以及组织之外其他群体文化的冲突。这些冲突在现实生活中也表现出时空方面的差异，如企业中管理人员与客户之间、不同企业之间、各种外资企业与本地文化之间的差异。

人们社会实践背景的差异以及文化形态的多样性，导致了文化冲突的产生。尽管文化冲突具有文化发展的内在必然性，但总体而言，不同类型的文化是人类历史活动的产物，它们之间存在着共性，有着共同的发展规律，进而，不同文化之间的融合是可能的。文化融合的基础在于人类需要的共同性和相互依存性。文化是人类需要的表达，从人类需要的差异上获得了个性，因而也就有了文化冲突。但是，人的需要不仅有个性差异，而且还有相互依存的特征。这是人的需要

区别于一切动物需要的共同点。正是由于这种需要的相互依存，人与人才会发生复杂的社会关系，才有现实的社会实践活动，文化才得以延续和发展。

事实上，文化本身的发展就是文化不断冲突与融合的历史过程，换言之，文化的冲突与融合是文化发展同一进程的不同方面，文化冲突为文化发展提供了契机和动力源泉，是文化融合的前提和基础。所以，在文化冲突过程中伴随着文化融合，而且，文化融合在一定历史阶段能够表现为特定的文化类型，是文化冲突的必然产物。所谓文化融合，就是在人类交往过程中，不同类型文化之间彼此借鉴与吸收和不断丰富、发展自身的过程。这里，我们把文化融合理解为文化发展过程的一个方面，不仅表现为文化变迁过程中的传播、传承、渗透、整合等各种一般形式，而且表现为不同文化主体对各种类型文化的吸收、借鉴、协调等具体形式。

5.4.3 不同文化环境中的管理

任何管理系统都必定处于一定的文化环境之中，任何管理活动都有其深刻的文化内涵。事实上，文化与管理是共在的。一方面，文化是人类社会实践活动的产物，它以各种形式和类型存在于社会生活的各个领域，包括管理活动。管理是伴随着文化的发展而发展的，并通过文化发展而得以表现。另一方面，管理作为一种重要的社会实践活动，推动着社会生产力的提高，它不仅为文化的发展提供了坚实的基础，而且其本身也是人类本质展现的重要形式之一。换言之，管理本身也是一种文化。美国管理学家彼得·德鲁克在《管理学》一书中认为，管理不只是一门学科，还是一种文化，有它自己的价值观、信仰、工具和语言；管理是一种社会职能，隐藏在价值、习俗、信念的传统里以及政府的政治制度中。艾德·斯凯恩（Ed Schein）更是从管理的角度对文化做出定义，认为文化是一套基本的假设——解决外在适应力（如何生存）和内部集成（如何共同生活）的普遍问题的共同方法——它融于各个时期，并从一代传到下一代。

文化一旦形成，就会对人们的思维、行为方式产生影响，进而影响管理的方式、方法。任何管理系统都是在一定的文化背景中生存和发展的，这种文化制约着管理的理念、原则、方式、过程等方方面面。管理是而且应该是受文化制约的。但是，不同国家由于地理环境、民族风俗、历史传统等方面的客观原因，其文化也存在着很大的差异，这就意味着具体的管理系统所面临的文化环境是不同的，因而具体的管理活动也会表现出不同文化背景的特征。

管理是因文化而异的，文化模式的多样性决定了管理模式的多样性。世界各国在长期的经济发展过程中，形成了各自富有民族特色的文化传统，并且在一些国家或民族间还形成了共享的文化圈，如东亚的儒家文化圈、南亚的佛教文化

圈、西亚的伊斯兰教文化圈、欧美的基督教文化圈等。

西方文化的渊源是古希腊文化、基督教及其伦理、现代工业主义等。总体而言，西方文化在对待人类与自然的关系上主张人类中心主义，强调人对自然的征服，这是西方文化的世界观基础，并在此基础上形成了个人主义、自由主义、理性主义、功利主义等独具特色的文化传统，成为西方社会生活实践的指导原则和基本理念。具体地说，首先，西方文化在处理人与社会的关系上，主张个人主义与自由主义。文艺复兴以来对个体理性的张扬、自然权利的自由主义运动以及关于政府限权的宪政运动，都将个人置于社会之上，既强调个人的主观能动性，又将自我价值的实现视为一切行为的目的。其次，对科学和理性的崇拜产生了理性主义，相信科学和技术是解决一切问题最好的办法，进而形成了对规则及客观规律的追求，建立并信赖法律制度与规范。最后，在生活中，功利主义成为一切行为的指导原则，强调理性的计算，注重效率与实用。

美国文化在形成过程中深受基督教文化的影响，是西方文化的典型模式，其管理活动处处隐含着西方文化的特征。(1)从管理主体角度来看，美国的管理组织是一个职权分明、规则森严的刚性十足的官僚制结构；组织结构是垂直型的，权力自上而下。而在具体管理人员的要求上则突出个人能力，主要表现在：尊重个人尊严和价值；鼓励大胆革新和试验；强调个人决策和个人负责。(2)从管理客体角度看，美国的管理组织在管理目标的选择上追求物质的效用最大化、资金的利润最大化。同时，基于人性恶的假设，视员工为懒惰的、不负责任的，进而在管理过程中注重用金钱来对员工加以引导和激励。(3)从管理过程来看，强调理性主义与求实精神，追求明确和直接的效率，管理活动以是否符合实际、是否合理、是否符合逻辑为标准。主要表现为：强调理性决策的重要性；相互之间沟通直接而且内容明确；以工作实绩论功行赏、晋升奖励；重视组织机构和规章制度的作用；重视合理的管理程序、职责分工和工作标准；注重科学的规章制度、管理手段及方法。

东方文化主要源于农业社会，因此，东方文化一直对自然心存敬畏，主张人与自然的和谐统一，并由此形成了一系列符合农业社会发展特点的文化传统。首先，强调群体、集体至上。农业耕作的团体互助方式导致了社会中人依赖人的关系模式，进而将家族、集体置于个人之上，集体主义成为衡量个人价值的最高标准。其次，与农业社会相适应的是等级森严的社会结构，人与人之间重关系和人情，社会治理重人治、轻法治。最后，对世界的认识方式以直观体验与心灵感悟为主，注重整体与综合，轻视理性与实验，不注重分析。

中国文化属于东方文化的范畴，它不仅在对世界认识的方式上，而且在处理

人与社会、人与人之间的关系时，都有着不同于西方的观念和态度。因此，中国文化环境下的管理与西方文化中的管理有着很大差异。具体说来，中国文化影响下的管理具有这样几点主要特征：（1）强调管理组织的整体稳定性，重视各部门之间的内在联系；（2）组织文化带有突出的政治特性及浓厚的意识形态色彩，重视运用社会精神的力量促使人们服从组织的共同目标；（3）强调集权式管理，倾向于集体决策和对工作的集体负责，而决策程序往往是自上而下，员工较少参与；（4）员工对组织的忠诚导致了一种依附心理，主体性程度较差。

可见，管理受文化环境的制约与影响，而且不同文化环境下的管理具有不同的特征。当管理系统由一国向另一国拓展时，其管理必然要超越原来的文化模式而成为跨文化管理。所谓跨文化管理，是指对不同文化背景的人、物、事进行管理，即在不同形态的文化环境中，设计出有效的组织机构和管理机制，合理配置企业资源，克服异质文化的冲突，从而进行卓有成效的管理。

跨文化管理实质上是文化冲突与融合的一种形式，它主要指能够适应不同国家文化背景的管理。实行跨文化管理，管理者首先必须要有正确的认识 and 态度，即认识到不同国家文化之间的冲突是必然的，进而尊重并接受这种文化上的差异，寻找文化融合的现实基础。其次，管理者必须认清文化冲突在管理中的具体表现，主要有价值观及人格取向、管理理念、管理模式、决策思维、组织结构、行为方式、管理文化等方面的冲突。再次，有针对性地进行跨文化培训，加强员工对不同文化传统的反应和适应性，促进不同文化背景的人之间的沟通 and 理解。其主要内容有对文化的认识、文化的敏感性训练、语言学习、跨文化沟通及冲突的处理、地区环境模拟等。最后，构建与文化背景相适应的组织系统，并在继承、沟通、融合的基础上再造组织文化。

随着经济全球化时代的到来，各种管理系统无论是在组织结构的设计方面，还是在具体管理活动的地域范围方面，都不可避免地要面临不同国别和地区的差异性很大的文化环境，尤其是那些跨国性组织，可能在每一项重大行动中都会遇到不同的文化。这种不同国家和地区的文化所带来的文化冲突对管理系统的管理理念、方式、原则等各方面提出了挑战。

本章小结

管理环境是指环绕一定管理活动并与该管理活动发生一定关系的一切要素的总和。就其内涵而言，管理环境包括外部环境和内部环境两个方面。就管理环境概念的外延来看，从不同的角度和不同的层次可以对管理环境的不同因素作出不

同的划分,其中,在人及人的活动中形成的并对管理产生直接或间接影响的有政治环境、经济环境和文化环境。

管理环境与管理组织及管理活动密切相关。一般而言,管理环境具有客观性、整体性、复杂性、动态性和具体性的特征。环境影响着管理,甚至有的时候会表现出决定着管理的状况。总的说来,稳定的环境是管理系统发挥正常功能的前提;环境是管理系统生存和发展的必要条件;环境制约着管理系统的活动方向和内容。作为一名成功的管理者,既要有强烈的环境意识,认识到环境对管理的重要性,从宏观上把握环境变化对管理的整体影响,更要在实际的微观管理过程中敢于面对环境的挑战,积极应对环境的变化。因此,管理者必须用高度的社会责任感去进行管理实践,注意协调组织自身的内外环境,注意使管理向民主化方向发展,还必须致力于提高管理的效率。

政治环境是指在不同程度上影响管理系统的诸种政治因素之总和,主要包括法律、规章制度、公共政策、政府机构及其相关的政治规范,同时还包括各种政治势力和社会集团相互作用所造成的政治动荡或安定的政治局面。经济环境主要是指影响和制约管理系统生存与发展的经济状况和经济制度,它表现为生产力发展水平和基本的经济结构。文化环境主要包括社会意识形态层次的文化和社会心理层次的文化。

关键术语

环境	管理环境	政治环境	政治因素
法律因素	政策因素	经济环境	市场经济
生产要素	经济全球化	文化环境	东方文化
西方文化	文化冲突	文化融合	跨文化管理

复习思考题

1. 什么是环境?如何理解管理环境?
2. 管理环境的特征是什么?
3. 试举例说明管理环境对管理的影响。
4. 试举例分析管理者的环境意识。
5. 政治环境包括哪些因素?
6. 试分析法律因素对管理的影响。

7. 请谈谈经济环境的构成要素。
8. 试举例分析经济全球化对管理的影响。
9. 如何理解管理的文化环境？
10. 怎样理解文化冲突与文化融合？
11. 谈谈你对跨文化管理的认识。

组织类型及其结构

案例导入

布瓦蒙多是一家生产表壳的工厂，马赛尔·巴布是其创办者。1940 年法国战败后，由于在瓦伦斯找不到机械工，巴布到街上招募了许多人，这些人年龄都在 30 岁以下，他主动提出教他们制造表壳，前提是他们同意和他一道寻找一种“废除雇主和雇员界限”的组织机构。这样，就创造了布瓦蒙多工作公社。

公社的最高权力集中在全体成员大会，大会每年召开两次，只有一致通过的决议才对成员有约束力。全体成员大会选举一名公社主席，他不仅是技术上合格的人，也是“一个带头人”，一个榜样，一个教育人、无私、乐于为人服务的人。他拥有全部行政权力，任期 3 年，之后，他回到原来的工作岗位。主席对全体成员大会会有否决权。如果大会不想放弃决定，就得举行信任投票。如果主席得不到一致的信任票，他就得选择：要么与大会意见保持一致，要么辞职。全体大会选举议事会委员，其任务是给公社主席提建议，委员任期 1 年，在议事会内，部门经理和 8 名委员及公社主席一起组成管理委员会，委员会每周开会一次。公社内的一切负责岗位，包括部门经理和工头，都完全通过“双重信赖”来指定。全体成员每周举行一次碰头大会，其目的在于使每个人知道公社内正在发生的事情，

并使大家保持联系。

布瓦蒙多有两大部分：社会部和工业部。后者的组织结构如下：（最多）10人组成技术组；几个组构成一个科，一个车间；几个科或车间组成一个部。每组的成员都一致对科（车间）负责，几个科（车间）对部负责。而社会部处理技术性问题之外的一切活动。

公社最主要的特色之一是成立了邻居小组，由五六个住处邻近的家庭构成，选举产生组长，不定期地在某一家庭聚会，提出问题，就不满意的事情发表意见，或提建议，会议细节全部记录，送交公社主席，由他进行汇总归纳，然后由各个部门的负责人来回答。

资料来源：[美] E. 弗洛姆：《健全的社会》，247～253页，贵阳，贵州人民出版社，1994。

6.1 组织概述

6.1.1 组织的概念

组织是一种社会现象，是一切社会管理活动赖以开展的基础。人类社会是一个组织化的社会，人们之间的交往互动都是在组织的框架内或通过组织进行的。组织是因应管理的需要而建立起来的，组织是管理的载体，凡有管理的地方必有组织。

组织是随着社会变迁而不断变化着的有机的、动态的存在实体，在历史上的不同时代，组织形态各有不同。农业社会的组织往往是建立在血缘、亲缘或地缘基础上的；工业社会的组织则以共同利益的达成为基础，组织成为达到目标的工具。总的说来，从人类社会的发展进程看，在组织发展的起始阶段，其初始形态并不是人为设计的，而是自然形成的，是一种由客观存在的社会关系所构成的社会结构。到了现代社会，组织已经成为一种复杂的、寻求着自己目标的社会单元。因此，现代社会的组织是社会系统的构成部分，组织既与社会结为一体，同时，又是相对独立的单元。

具体地说，组织是一种有着相对明确的边界、规范的秩序、权威层级结构、沟通和协调机制的集合体；这一集合体具有一定的连续性，它存在于环境之中，从事的活动往往与多个目标相关；其活动对组织成员、组织本身及社会产生一定的影响。

组织作为一种社会现象，其表现形式是极其复杂的，在不同的社会生活领域

中，会有着不同的组织形态。但是，概括地说，在现代社会，一切组织都具有以下几个方面的特征：

(1) 所有组织都存在于特定的社会环境之中，组织的形态、功能、结构、管理活动都受到环境的影响，有时甚至是决定性的影响。

(2) 组织构成的要素多种多样，可以从不同的角度进行分析。如从物的角度分析，有人员、经费、物资设备等；从结构角度分析，有目标任务、机构部门、权力责任等；从运作角度分析，有领导、决策、监控等。组织就是这些要素相互综合而成的系统。

(3) 组织是人们有意识地建立起来的团体，有意识建立的组织是为了达到某种共同目的，这些目的包括联合共谋生存的目的、保护共同利益的目的、联络感情或沟通信息的目的等。

(4) 各种社会组织在本质上都属于一种特殊的人际关系，即由人们的某种交往行为而形成的相互关系，在此意义上也可以说，社会组织是一种划分社会关系的单位，人们借此可以区分相互的关系。

(5) 在组织的人际关系中存在着分工，即根据完成目标的需要，在组织中划分出不同的活动角色而让不同的机构或人员去分别承担，其中管理者与被管理者的分工是各种组织中最基本的分工，这也在一定程度上说明，组织内部是存在着等级层次的，即使在层级分化并不明显的组织形态中，一定的沟通与协调系统也肯定是在存在的。

(6) 组织的运行是有秩序的活动，它以组织分工为基础，是组织分工的具体体现。在组织运行过程中，其主体各有各的位置，机构有机构的位置，人员安排也是计划性的。可以说，组织分工是组织设计中的分工，组织秩序是实际运行中的分工；前者属于静态分工，反映了静态的组织关系，后者属于动态分工，反映了动态的组织关系。

(7) 组织是一种处在运动中的团体，这不仅是指组织内部的工作运营，更重要的还是指组织的发展变化。组织会成长、发展、衰落、消亡，而引起组织变化的原因无非是内部因素和外部环境两个方面。

6.1.2 组织工作

关于组织，可以从两个角度来认识，首先，它是一种实体性的存在形态；其次，它是管理活动的一个方面的内容，一般也被称作“组织工作”。所谓组织工作就是指在组织目标已经确定的情况下，对实现组织目标所必需的各项业务活动加以分类组合，并根据管理宽度的原理划分出不同的管理层次和部门，将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门

间的相互配合关系。组织工作的目的就是要通过建立一个适合组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境，从而消除由于工作或职责方面的原因引起的各种冲突，使组织成员能够在各自的岗位上为组织目标的实现做出应有的贡献。

组织工作是因为在生产活动中需要协作而产生的，正如巴纳德所强调的，人类由于受到生理的、心理的和社会的种种限制，为了达到目的就必须进行协作，而协作之所以能够有更高的效率、能够更有效地实现某种目标，在多数情况下，就是由于有了组织结构。因此，从组织工作的含义看，设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的工作职能的内容。具体地说，组织工作包括四个方面：一是根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统；二是确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来；三是与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转；四是根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构。

从组织工作的含义及具体内容来看，组织工作职能具有以下一些特点：

(1) 组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构，是为成功地实现组织目标而采取行动的一个连续的过程，这个过程由一系列的逻辑步骤组成：确定组织目标；对目标进行分解，拟订派生目标；明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动，并加以分类；根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动；授予执行者有关各项业务或活动的各类人员以职权和职责；通过职权关系和信息系统，把各层次、各部门联结成为一个有机的整体。这个过程的前两步实际上是组织工作的依据，有了这个依据，组织工作才有进行的必要与可能，其后几步才能够成为组织工作的实质内容。一般而言，组织工作的实务与这个过程是相吻合的。主管人员往往是通过这一过程来消除混乱，解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，从而建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。组织工作过程结束后，其最终成果就是一系列的组织系统图和职务说明书。组织系统图所描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门），以及其中相应的职位和相互关系。而职务说明书则是详细地规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右关系。

(2) 组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，而是随着组织内外部要素的变化而变化的。任何组织都是社会系统中的一个子系统，它不断地与外部环境进行能量、信息、材料等的输入和输出，而这种输入和输出都会影响到组织目标。随着时间的推移，原来的目标因环境的变化可能不太适宜了，这时，依据计划工作中的改变航道原理，必须根据环境条件的变化

不断修正目标。目标的变化又会影响到随同目标而产生的组织结构，为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用，就必须对组织结构作出适应性调整。此外，即使组织的内部和外部要素的变化对组织目标的影响不大，随着社会的进步，科学技术的发展，当原有的组织结构已经不能高效地适应实现目标的要求时，也需要进行组织结构的调整和变革。所以说，组织工作具有动态的特点。

(3) 组织工作应该重视非正式组织的存在。根据霍桑试验及巴纳德等人的研究成果，组织有正式组织和非正式组织之分。在组织工作职能的实施过程中，随着组织结构的建立，一个正式组织就形成了。但是，任何一个正式组织中都会产生和存在着非正式组织。非正式组织是组织成员在情感相投的基础上，由于观点、爱好、兴趣、习惯、志向等方面的一致而自发形成的自由团体。在组织工作中，应该着重考虑非正式组织的两个特点：1) 非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要等方面比正式组织更具有优越性，所以应该发挥非正式组织比正式组织更强的凝聚力。2) 非正式组织形式灵活，稳定性差，覆盖面广，几乎所有的组织成员都会介入某种类型的非正式组织，因此，管理人员应该在组织工作中有意识地促进某些具有积极意义的非正式组织的形成和发展，使其成为正式组织的辅助。在时机成熟和条件许可的情况下，也可将其中的一些转化为正式组织，使其成为组织工作所设计和保持的组织结构的有机组成部分。

总之，组织工作要回答或解决的基本问题之一就是“组织结构”问题。我们常说的“组织设计”，指的就是组织结构的设计。因此，组织工作要回答或解决的基本问题就包括：决定管理宽度，找到引起组织机构分级的因素；进行基本部门划分，把握其影响因素和优缺点；下达业务指令；安排职权关系的分布。

6.2 组织类型

6.2.1 组织分类

研究组织类型是为了通过对不同类型的组织进行比较分析，以求既发现它们之间的共性又找出它们之间的差别，从而更全面地了解组织现象。组织特点的多样性，决定了组织类型的多样性。如，组织可以分为好的或坏的；营利的或非营利的；公有的或私有的；大型的、中等的或小型的；生产商品的或提供劳务的；分权的或集权的；原始的或先进的。再如，组织还可以分为教育的、工业的、政府的、宗教的、慈善的或联邦的，等等。从绝对的意义讲，没有任何“更好”的分类体系，它的用处取决于和服务于理解的目的。

韦伯和帕森斯运用了不同的组织分类法而对组织进行分类。从分类依据看,韦伯的组织分类法可称为权威分类法,而帕森斯的组织分类法可称为“目标—功能”分类法。

韦伯的组织类型的具体划分是建立在他对权威的认识基础上的。他认为,权威是组织的基础,起着维持和支配组织的作用,因此可以以权威的具体差别为标准对组织进行分类。韦伯把权威分为三类:其一,传统权威;其二,个人魅力型权威;其三,合理—合法权威。合理—合法权威在现代社会中占主导地位,其他两种权威主要出现在传统社会中。以这三种权威类型为基础,韦伯把社会组织划分为传统组织、神秘组织、合理—合法的组织这三种类型。韦伯指出,实际生活中,很难说某一组织绝对属于哪一类,许多社会组织都可能兼有三种组织类型的某些特征。结合社会组织的类型,韦伯还指出了组织的发展趋势,即神秘组织向其他两种组织类型的转化。

与马克斯·韦伯不同,帕森斯主张按组织的目标或功能进行分类,因而他把组织划分为经济生产组织、政治目标组织、整合组织和模式维持组织四种类型。帕森斯对自己的组织分类作了说明:第一,这种分类在操作过程中考察组织的主要功能,借此将其归入恰当的组织类别。但只能说经济生产组织是把经济放在首位的,而决不能说它是只有经济功能的组织。第二,这种分类的基点可作为更详细分类的起点,从而把基本类型进一步划分为其他较低层次的子系统。第三,组织的恰当分类是由作为局部的组织在系统中实施的功能类型决定的,但不能因此忽视组织内部不同结构层次所存在的功能分化。组织具有其整体功能的一致性,同时又存在不同层次的功能分化。

社会学家在社会组织分类研究中也存在着相同的倾向。彼得·布劳(Peter M. Blaw)根据组织目标与受益者的关系,把组织分为互利组织、服务组织、营利性组织、公益组织;爱兹奥尼(A. Etzioni)则根据对其内部成员的控制方式,将组织分为强制组织、功利组织、规范组织三类;马克思主义社会学根据组织在社会结构中所处的不同活动领域,把组织划分为经济组织、政治组织、文化组织等;梅奥从组织结构的角度,将组织分为正式组织和非正式组织两类。

一般说来,在工业社会之前,大多数组织从事的是与农业或手工业相关的活动,其沟通方式主要是面对面的,组织规模较小,结构简单,边界也较为模糊,而且通常对扩张没有兴趣。然而,在工业时代,一种新的组织范式出现了:组织的成长成了成功的主要标准;组织变得巨大而复杂,职能部门间的界限分明;面临的环境相对不确定和复杂化,技术上则趋向于采用大批量生产的制造流程;组织内部的结构变得更加复杂化、垂直化和行政化;领导工作依据的是规范的管理

规则，并趋向于专权的独裁式管理。同时，沟通是通过正式的书面文件进行的；管理者进行所有的计划和思考而员工则从事具体劳动以获取工资和其他报酬。直到现在，在很大程度上，管理者以及组织还受制于这种在一个多世纪前产生的层级制、行政化的管理范式。

在走向后现代社会的今天，环境相当不稳定，伴随着国际竞争、电子商务以及其他挑战，环境表现出充满复杂性和不确定性的变化。管理者不能用传统的方式去预测和控制组织内外展现的事件，而需要采取一种新的范式，即改变基于工业时代那种机械式组织的思路，而代之以一种不断变动中的生物系统的思路。目前，组织正朝着一种更强调横向合作的灵活的、分权的结构转变，组织之间的界限正变得模糊起来。在这种新的环境下，组织正在被重新设计。

6.2.2 传统组织

传统组织是指存在于传统社会中的、非科层化的各种组织形态。古人类学在所能追溯的范围内对最初级的原始社会组织的研究显示，人类及其祖先的原始组织形式是群落或部落。原始人由于艰苦的生存竞争的需要而培养和保持了一种品质：把自己的生存和部落的生存看作是一致的。他们认为，自己的每一行动都是与整个部落联系在一起的。当氏族组织开始内有分立家庭和外在氏族迁移，而且又不得不接纳不同血统的异族时，便产生了以地域观念为基础的村落公社。也就是说，自人类史前生活之初，氏族、部落等组织形式就把人们聚集在一起，组织成员有着共同的信仰，每个人都对分享他的情感和信仰的人有着天然的亲近感。

传统组织用简单的、相对的分工为自己建立起了一些特殊的机关来保护自己的共同利益。这些特殊的机关包括酋长、军事首领、氏族（部落）议会等，无论是保护共同利益还是处理冲突，依靠的都是这些在分工中形成的机关所特有的力量，这种力量就是权力，是原始共同体的权力，在很大程度上具有一体化、人伦化、仪式化的特征。再者，由于分工所具有的內部性和相对性，它产生出来的不同部门是与整个体系的其他部分有机地联系在一起的，权力主体与其他社会成员有着自然亲和的基质。所以原始社会中的权力机关与整个社会之间具有某种天然的协调性，拥有一种与整个社会一体性的权力——一种朦胧的根据习俗处理具体问题的权力。这种权力具有明显的道德化特征。村落、部落或联盟会议所进行的有关司法、军事、教育或经济方式的每一项改革，都是以村民会议本身的道义权威为保障的。

从原始社会组织形式的权力本质出发，可以发现，传统组织一般具有这样几个方面的特征：其一，往往以血缘和地缘关系为基础；其二，具有多功能性的特

点，既是个人间互相联系的网络，又是经济运作、宗教祭祀、民俗活动的基本方式，还是一种政治制度形式；其三，传统组织的管理以传统权威为基础，家长制管理是其主要管理方式。总的说来，在管理关系中，自然的等级关系起着十分重要的作用，领导者地位的确立受血亲、姻亲、年龄、地缘关系等因素的支配。它靠先例、惯例等维持权威，习惯是仲裁组织成员行动的准绳，领袖靠推举或继承而拥有权威，而权威的内容则是根据习惯来确定的。这种组织认为凡是先前的东西都具有合理的价值，它们往往根据组织从前所采用的自然的方式去看待目前所采用的方式是否正确，而不是在理性分析的基础上考虑组织目前的方式是否合适。

在整个农业社会，组织的统治职能与管理职能处于混沌的统一状态，垂直的、单线的权力结构使权力仅仅接受来自某一特定方向的约束。而且，集权制本身作为一体性程度极高的政治制度是把权力执掌者的权益与权力的根本性质密切结合在一起的，使权力直接表现出为权力执掌者的利益服务的性质。在某种意义上，权力的执掌者也就意味着是权力的所有者，权力作用力的强弱，与权力执掌者利益的实现程度是一致的。在这种情况下，整个政治体系的权力结构与利益结构共同表现为“金字塔”形，越是走向权力结构的上层，利益要求越高。

社会人类学在传统社会中所看到的是这样几种组织形态，即团伙制、部落制、酋长国制以及行会等组织。团伙制主要出现于以采猎生活为主要生活方式的民族，形式很不正规，人数也有限，可以分为简单团伙和复合团伙两种；部落制是一种以血缘家族联系为基础，将分散居住的不同社区的人群联合在一起的比较正式的组织形式；酋长国也是由多个社区组成的，一般有正式的集权政治体制，由一个酋长来统治；行会组织则产生于中世纪的欧洲城邦，是某种行业的人员为达到诸如保护自身利益等共同目的而结成的团体。

6.2.3 官僚制组织

官僚制组织是一种建立在法理型统治基础上的能够适应现代社会的、具有专业化功能以及固定规章制度、科层分级的组织制度和管理形式。在现代社会，官僚制组织往往表现为一种为了协调组织成员的活动而理性地设计出来的组织类型，它能够适应大规模的管理工作并有效地实现组织目标。官僚制组织已经成为现代社会生活各个领域中最普遍的组织形态，不仅在政府以及公共管理领域中存在，而且在经济活动的领域中也普遍存在。从20世纪的社会发展来看，官僚制组织对社会生产力的发展和社会的稳定起到了积极的作用。

从技术的角度看，官僚制组织是效率最高的组织形式，它的最大特点是有着巨大的中层管理人员群体，而且它的中层管理人员又大都受过良好教育或专门

训练的管理专家，有着熟练的从事规划、控制和维护日趋复杂的管理技术方面的技巧。同时，这种组织的低层职位也是加以明确定义的和结构化了的设置。在很大程度上，官僚制组织的合理—合法性不仅体现于组织的结构上，而且也反映为组织管理人员构成的专家化。官僚制组织是一种由专家管理的组织，在这种组织中，能力和绩效而非家世和背景被认定为个人升迁的主要标准。

一般说来，官僚制组织具有如下特征：

(1) 权力分层，职务分等。官僚制组织的各种职位是按权力等级组织起来的，组织以行政部门为主线而形成从一个上到下的金字塔式的等级结构，实行分部门领导、分层负责。在这种权力阶梯中，下级必须服从上级，并接受上级的监督控制。担任中层职务的成员不仅要对自己的行为负责，而且还要对自己的下属负责。这样就形成了一条路径畅通的权力指挥系统，并为实行大规模的协作行动提供了可能。

(2) 因事设职，专职专人。专业化的分工是官僚制组织的一个显著特征。按照韦伯的观点，现代官僚制无论是在任务层次还是在管理层次上都有一种高度的分工，整个组织管理工作首先被分成几个大的方面，进而又被分成若干小的方面。分工过程层层进行，直到个人的工作高度专业化，从而使组织中的每个人都只从事有限的任务。组织内部的职位设置和部门设置都是根据组织本身的需要进行的，同时，每个职位都要求由有相应专门知识的人来承担。

(3) 公文往来，言行有据。在官僚制组织中，行政职务的执行都以正式的文件或案卷——档案保存着原始的文件和草案——为基础，一切命令、决议和规章都必须运用书面的形式加以表述，而组织内部之间的沟通与合作也必须通过正式的文件进行。当正式的和成文的文件用毕，档案系统就对此进行必要的保存和管理，它们就自然成为日后决策的基础。组织中的人员是流动的和来去不定的，但它的档案系统却是组织不可缺少的存储器，从而保证组织行为的连续性。

(4) 规章成文，按章办事。官僚制组织内部有一套严格的规章制度体系，组织内部的机构设置，组织成员的职责、权限、活动方式等，都有一套严格而具体的规定可循。这些规章都是成文的，从而保证公职人员公私分开，公事公办，一视同仁。

(5) 专业培训。随着社会专业分工的精细化与复杂化，组织的管理工作也日益变得专门化，这就需要对各种职位的组织成员进行专业培训。尽管组织成员可能在进入组织前经过某一领域的正规教育，并且具有所要求的专业知识，却不能真正具备处理错综复杂专业问题的能力。因此，官僚制组织为他们提供系统、全面的专业培训，促使他们改进办事方法、提高工作效率，使其最终成为某一领域

的专家。

(6) 采用固定的薪金及按照资历、政绩晋升。组织成员是一个专职的阶层，其职务稳定，能够定期拿到货币报酬，一般是采用固定的薪金和退休金的形式；另一方面，与官僚组织的等级制相适应，组织成员的职业生涯也是从最基层开始，由较不重要的、报酬较少的职位逐步向上升迁。组织成员如果不能在职务上得到晋升，那么至少在薪水的级别上有望按照资历正常晋升。正是由于职业的专职性，薪金和晋升的稳定性以及社会地位的相对独立性，才使得组织成员能够安心地按照规章、制度办事，从而在根本上保障了整个组织体系的理性和持续性。

但是，官僚制组织也存在着一些根本性的缺陷，从 20 世纪 60 年代开始就不断受到各种各样的批评。许多学者认为，这种组织妨碍了个人的成长和个性成熟；鼓励盲目服从和随大流；忽视非正式组织的存在，不考虑突发事件；抱守僵化和陈旧的权力和控制系统；缺乏充分的裁决程序；无法有效地解决上下级、部门之间的矛盾；内部交流、沟通受到压制、阻隔，创新思想被埋没；由于相互不信任和害怕报复而不能使人力资源得到充分的开发和利用；人的个性被扭曲，成为阴郁、灰暗、屈从于规章制度的“组织人”。

6.2.4 学习型组织

学习型组织理论主要是由美国学者彼得·圣吉提出并作出了系统阐发的组织理论，他认为，真正的学习涉及人之所以为人这一意义的核心，而学习型组织则是一群能不断增强自身创造能力的人组成的集合或团队。实际上，所谓学习型组织是这样一种组织类型，它能够在组织整体的层面上充分开发每个员工的创造性，努力形成一种弥漫于组织整体的学习气氛，因学习而使组织成员的个人价值得到体现，并促进组织绩效大幅度提高。

学习型组织的提出有着客观的历史原因：从 20 世纪 80 年代起，人类进入了一个前所未有的以知识创新为主的知识经济时代。为迎接知识经济时代的到来，管理组织如何作出相应的更新，从而保持和增强适应性、延长组织生命周期就成了探索的主题。正是在此背景下，学习型组织的概念才开始受到人们的重视。

一般说来，一个组织在刚诞生时通常是充满活力的，但是，如果组织变成一个封闭系统，熵定律就会起作用，组织就会从有序向无序发展，从一个高效率的组织变成一个低效率的组织，组织中的领导能力也会呈现递减的状态。因此，组织要持续发展，必须重视组织变革、组织创新和制度创新，必须强化目标和公共价值观，严格制度，培训人员，必须增强组织的整体能力，提高整体素质。这就是学习型组织的基本精神。

从组织结构上看,学习型组织所拥有的的是一种以“基层为主”的扁平的组织结构。所谓以基层为主,是指这种组织尽最大可能地让决策权向组织的下层移动,让基层单位拥有较充分的自主权,并对产生的结果负责。学习型组织的扁平结构表现出这样一些特征:(1)从最高的决策层到最低的操作层,中间相隔层次尽可能少,从而保证了上下级之间的有效沟通;(2)组织建立在组织要素与外部环境要素互动的关系基础上,超越了根据职能或部门划分的法定边界;(3)极大程度地利用了授权,强调自主管理,使组织成员能够边工作边学习,以开放求实的心态互相切磋,进行创新;(4)领导者的角色发生了根本的变化,他需要更多关注组织发展的基本理念,以强烈的使命感对待那些与组织成员共享的目标和价值观,还要在准确把握组织真实情况的前提下,协助组织成员了解组织情况,促进组织的学习;(5)要求组织成员通过具备广泛的知识面和语言交际能力去发展和维持组织的纵向和横向关系,特别是注重组织成员间的合作精神,以默契、有效的协调、相互间密切的合作来共同学习并解决问题。

学习型组织所突出的学习是不能简化为组织成员个体学习的,它强调组织成员学习的意义,但更注重组织学习,是组织成员个体学习与组织学习的统一。也就是说,虽然学习型组织必然会为其组织成员主动、自觉的学习提供良好的氛围,却不能够归结为其成员的学习,对于一个组织来说,即使有很多成员在刻苦学习,也并不意味着它就成了学习型组织。所以,对于学习型组织,应当更多地从组织学习这个概念上来加以认识。所谓组织学习,往往是通过这样几种方式实现的:(1)能够系统地解决问题。组织学习表现在利用科学的方法收集数据,系统地分析组织所遇到的问题产生的原因,把握不同因素之间的联系,并能够从中找出解决问题的最有效方法。(2)注重试验。组织学习还表现在不断地进行探索性的试验,而且这种试验主要是面向未来的,是为了把握机会、拓展空间而开展的创造和检验新知识的活动。(3)从自己过去的经验中学习。组织能够时时审视自己过去的成败得失,系统、客观地对其作出评价,并将其评价向所有成员开放,从而使整个组织认清“有价值的失败”与“无意义的成功”对组织的影响。(4)向他人学习。组织能够不断地向同行学习,不断地揭示、分析、采纳与实施业界最佳管理实践的经验。(5)在组织内部实现充分的知识共享。组织能够保证全体成员、所有团队或部门积极行动,促进知识在组织内部快捷流畅地传播。

6.2.5 网络组织

随着经济全球化和科学技术的飞速发展,组织所面对的外部环境已经发生了根本性的变化,知识的更新、技术的进步和市场的飞速变化,以及需要研究或获得的广泛知识,都是任何传统的组织无法应对的。为了求得生存和发展,组织必

须具有高度的柔性和快速反应能力来应对动态变化的环境。越来越多的组织管理者开始关注组织外部资源的优化整合，在组织结构的设计中采取新的思维方式或在新技术的基础上摆脱过去层级负担过重的职能式结构，以市场为导向，围绕着工作流程而非职能部门进行设计，取消了或打破了纵向层级和旧的部门界限，建立起新的组织形态。在这样的背景下，网络组织（又称虚拟组织）应运而生。

网络组织的概念最早由美国学者戈德曼、内格尔和普瑞斯三位教授提出。就目前而言，人们对于网络组织的概念还没有完全达成共识，仍然处于不断探索的阶段。广义的网络组织是指由两个或两个以上的独立的实体在一定时间内结成的动态联盟，以强大的结构成本优势和机动性完成单个组织难以承担的功能。这种定义并不强调以信息技术为工具，而是强调合作的外部资源整合以及对外部环境的反应速度和联盟的相对动态性等方面的特征。狭义的网络组织定义在组织特征方面比较理想化，它强调运用信息技术（特别是网络技术）去达成一种完全松散、平等的组织形态。一般地说，网络组织是由多个独立的个人、部门、组织为了共同的任务而组成的联合体，其运行不是靠传统的层级控制，而是在界定各自的角色和任务的基础上通过密集的多边联系、互利和交互式的合作去共同完成组织目标。

总的说来，网络组织由几个有共同目标和合作协议的组织组成，其成员之间原先可以是合作伙伴，也可以是竞争对手。这种组织形式改变了传统组织之间你死我活的竞争性输赢关系，形成一种共赢关系。它集成各成员的核心能力和资源，在管理、技术、资源等方面拥有得天独厚的竞争优势。作为一种新型的组织形式，网络组织具有自身独特的优势，但也存在其内在的弊端。一般说来，它具有以下一些特点：

（1）组织边界模糊。网络组织不是法律意义上完整的实体，不具备独立的法人资格。为了共同的利益或目标，一些具有不同资源及优势的独立组织随时可以组成网络组织。一个组织不仅可能与众多组织一起建立网络组织，而且可能与另外一个或多个组织同时建立多个不同的组织联盟。

（2）高度的流动性和灵活性。不同组织出于共同的目标而组成网络组织，一旦达到了合作之目的，网络组织就可能解散，在某种程度上，它是一个“市场机会驱动型”的组织，它可能是临时性的，也可能是长期性的，其参与者具有高度的流动性。从这一意义上说，其雏形可以追溯到矩阵组织。

（3）并行作业，共享各成员的核心能力。在网络组织中，各成员组织通过计算机网络等技术手段，在一起按既定程序工作，工作相对独立。它们相互之间进行协作而不是有顺序的工作。这种并行而不是串行的工作模式，不仅节约了时间

和成本，还促进了各成员组织发挥各自的核心竞争力，有效地整合了各成员组织的核心能力和资源。

(4) 高协作成本。网络组织通常面临不同的组织文化、不同背景的组织成员之间的冲突，其相对复杂的组织结构也常常会带来管理上的许多难题，伙伴的流动性和不稳定性提高了协作的难度，这些都直接导致协作成本的增加。网络组织合作伙伴的管理是一个复杂过程。增强合作伙伴的忠诚度与信任感、消除和避免合作伙伴之间的冲突、做好合作伙伴的绩效管理和利益分配等，都是网络组织必须面对的严峻挑战。

(5) 蕴涵高风险。作为参与成员规避或降低风险的一种手段，网络组织自身仍然蕴涵着高风险。首先，由于外部环境的不确定性而导致总体的风险依然存在，只是这种风险在网络组织内部各成员之间得到了重新分配；其次，网络组织的动态性可能导致组织本身的核心技术的外泄和核心能力的丧失；再次，信息不对称使道德风险难以避免；最后，还存在一些经营失控的可能性；等等。

网络组织的构建和运作有两个重要因素：一是合作关系；二是运作平台的网络。在网络组织之间形成良好的合作关系是网络组织构建过程中面临的挑战，除了需要成立一个由盟主和合作伙伴的相关人员构成的协调总部作为组织上的保证外，网络组织还必须采取各种手段来防范合作关系中存在的“机会主义倾向”，一般说来有两种手段：契约和信任。网络组织的运作平台包括四个网络：信息网络、知识网络、物流网络和契约网络。其中信息网络是网络组织最基础的运作平台；知识网络则是在组织内部和合作对象之间所建立起的增强性或互补性的网络；合作所产生的大量物流形成了物流网络；而契约网络实际上就是合作网络。契约是稳定的，而且是信任关系的基础，因为，网络联盟的各成员关系的维护，主要不是依靠制度规范和再谈判来对契约进行适应性调整，而是依靠彼此间的信任和每次合作而给予对方的较高的满意度。

在知识经济背景下，组织的“知识集合体”特性日益凸显，学习能力已经成为组织核心能力系统中最为关键的组成部分，是组织获得持续竞争优势的最终源泉，特别是组织协调不同的产品生产技巧、整合复杂的科技思潮等方面的能力，对于在生产条件快速变动条件下保持自身竞争力来说，是至关重要的。由此，网络组织的自学习能力对于自身的存在与发展尤其重要，组织中各成员之间在一种多边协作竞争的关系中，其学习的方式具有双向性、反思性的特征，是知识在不同成员间的“嫁接”过程，这种学习方式不仅可以比通过经验更快地获得知识，还可以比通过模仿获得更全面的知识。

6.3 组织结构理论

6.3.1 组织结构理论的历史演进

组织结构理论是组织理论的重要组成部分，也同样形成了自己的演进轨迹。在 19 世纪末和 20 世纪初的美国和欧洲，泰勒、法约尔、韦伯等人属于较早一批系统探讨组织结构理论的管理学大师。

泰勒主张实行职能管理制，把计划职能（管理职能）与执行职能（实际操作）分开，并进一步强调计划的重要性，设置了专门的职能管理机构。泰勒认为，在此基础上就应该进一步地对其内部的各管理职能实行专业化和标准化。为了实现职能专业化，泰勒提出了组织中高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理而自己只保留对例外事项（即重要事项）的决策和监督权的例外原则，以适应规模较大的职能组织。法约尔继承并发展了泰勒的思想，试图创立一种适用于各种组织的一般理论。他概括了 14 条一般管理原则，其中包括劳动分工、权利与责任相符、命令指挥统一、连续指挥链等有深远影响的原则。他还将统一指挥原则和泰勒的组织职能化原理结合起来，提出了直线职能制组织形式，至今仍被广泛采用。另外，他独创性地提出了设立无等级、无权限的参谋机构去协助高层管理者完成管理工作的设想。他提出的“跳板”原则（又称“法约尔桥”）是对层级原则的有益补充，是对泰勒的“例外原则”的深化，也隐约显露出矩阵结构的影子。马克斯·韦伯关于官僚制组织的理论是对组织结构理论的重要贡献。他从管理角度把这种组织形式的结构分为三层，顶端是主要负责人，主要职能是进行决策；中间是行政官员，主要职能是贯彻负责人的决策；底层是一般工作人员，主要职能是从事实际的业务作业。

古典组织结构理论坚持用科学的准确性和普遍适用性来解释组织结构和组织管理的原则，它是一种所谓以不变应万变的理论，认为组织就是运用合法的管理权威进行计划和控制的机械系统，有一种适合所有组织的最好的模式，即通过严格的组织制度建立一个等级清晰的职权系统——金字塔式的结构形式。它适应了当时社会化大生产的要求，促进了组织效率的提高和生产力的发展。但是，随着社会的进步和发展，这种理论的局限和不足就逐渐暴露了出来。首先，它仅仅将组织当作一个机械系统，就结构谈结构，而忽视了构成组织最基本的最具活力的因素——人以及人的除物质需求以外的更丰富的需要。所以，它更多地强调人对组织结构的适应，忽视了个人对组织结构的能动作用，甚至要求牺牲个人目标，从而抑制了人的创造性。其次，它强调组织内部的相互适应，因而脱离了组织所

赖以生存的社会环境。所以，它对组织结构的研究是孤立的、封闭的。另外，此理论侧重于静态组织结构的研究，缺乏对组织发展和创新的探讨。尽管如此，古典组织结构理论为现代组织结构理论奠定了基石，至今仍是组织结构理论继续发展和进行管理实践的坚实基础。事实上，古典组织结构理论在形成后的近半个世纪中，都始终处于组织结构理论的主流地位。

在 20 世纪 20 年代，组织动力系统的缺陷越来越成为制约组织进一步提高效率的主要因素，因而，组织学家们逐渐将目光转到以前被忽视了的人的因素上，开始研究人的行为差异、行为原因以及对组织结构的影响，从而逐渐形成了人际关系理论，50 年代发展成为行为科学理论，60 年代中叶发展形成组织行为学。这一学派的理论在组织结构方面的贡献相当丰富，可以被称为行为科学的组织结构理论。主要代表人物有梅奥、马斯洛、伦西斯·利克特、麦格雷戈、赫茨伯格、阿吉里斯等人。他们的共同之处在于强调组织中社会心理系统对人的行为的作用，重视社会环境和人际关系对提高工作效率的影响。

赫茨伯格就指出，应改变古典理论中通过使工作合理化来提高效率的方法，代之以“职务的丰富化”而去谋求更有效地利用人力资源。阿吉里斯则大胆地指出，古典组织结构理论中的专业化分工、等级层次、集中统一领导与具有独立、积极主动特征的个性成熟成员间存在很大矛盾，而且这种矛盾会造成组织的混乱。利克特提出了组织支持关系理论，主张参与式管理，强调增加沟通，并设计了高效组织中的单元结构。此种结构打破了古典结构理论中一人一个职位，各部门之间严格划分界限的观念，指出了管理人员不能只完成本职位上的工作，还要在部门之间、人与人之间起联络作用，特别是在上下级之间起联络作用，以增强沟通和协调，提高组织效率。

以巴纳德为代表的社会系统学派从组织本质和组织要素出发论述了组织结构的发展规律，对以后组织结构理论的发展产生了深远的影响。巴纳德是最早将组织结构特性与个体行为特性结合起来去分析组织问题的组织理论家，他摒弃了古典组织理论将组织视为由原子式的个人构成的纯粹的权责结构，并在此基础上提出了组织协作系统的观点。

西蒙是决策学派的代表人物，他大胆地对传统组织结构理论的一些设计和管理原则进行了批判，他认为，一个单位的组织结构的建立必须同决策过程联系起来，而不是单单遵循部门化原则；结构设计要按分工原则进行，尽可能保持部门的相对独立性，避免重叠，同时要重视部门之间的横向交流与联系。组织中的集权和分权也应视决策而定。他还对传统理论中直线与参谋的关系提出了改进，提出了“狭义的指挥统一”原则。他将组织的层级结构划分为三层：最高层设计系

统，确立目标并监督其实施，是非程序化决策；中层管理日常操作和分配，是程序化决策过程；最下层从事基本的操作，也属于程序化决策。

经验主义学派对组织结构的贡献主要是归纳总结了各种组织结构模式的类型。德鲁克概括出集权的职能性结构、分权的“联邦式”结构、模拟性分权结构、矩阵结构和系统结构五种类型，这对实际工作很有借鉴和参考的价值。斯隆则在管理实践中创立了事业部制组织。

系统权变理论侧重于研究组织与环境之间相互影响与适应的关系。这一理论认为，组织是一个开放的动态系统，作为社会总系统的一部分，组织与社会环境各部分之间存在相互依赖和相互影响的关系。所以，组织结构必须根据环境的变化不断进行调整，即所谓以变应变，不存在一个一成不变的、普遍适用的、最好的组织结构设计。不同的组织以及同一组织在不同的发展阶段上，都应按当时的具体情况来设计相适应的组织结构。

70年代以后，组织结构理论又有了新的发展。如环境决定组织结构理论所包括的整体生态理论、制度理论、资源依赖理论等都认为，是组织的外部环境主导了组织结构的变革，而由委托代理理论、交易费用理论所构成的经济组织结构理论则进一步探究了组织结构发展新趋势背后的深层原因，提出了一些新的见解。对于近十年来组织结构出现的“网络关系”模式、“虚拟结构”和“内部市场”等新模式，现代交易费用理论也从企业降低交易费用的要求出发作出了解释。

6.3.2 组织的本质

现代社会中的组织是互动的个人或团体为实现一定的目标、依据一定的职权关系、具有一定结构形式的有明确界限的实体。组织结构所指的就是组织内部之间相对稳定的关系模式，它既表现为静态的组织结构，又体现在动态的组织活动中。所谓组织结构，是指组织中建立起来的各种部门或机构之间以及以部门机构为依托的组织成员之间的权利和责任关系的结合方式，是表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式。在广义上，也被看作是执行管理和经营任务的体制。

一般认为，组织结构的内容，主要包括纵向层次结构、横向部门结构和组织管理体制三个方面。纵向层次结构是指组织指挥系统的等级或者纵向管理层次；横向部门结构是指组织根据工作的性质、管理的职能、办事的程序，以及地区、成员或者物资的特点等而分设的部门机构；组织管理体制是组织结构中各层次、各部门之间的管理关系制度化的表现形式。不同特点的纵向层次结构、横向部门结构和组织管理体制的有机结合，便可构成各种具有不同特点的组织结构。典型

的组织结构主要有八种，包括传统组织结构模式的直线型、职能型、直线参谋型和直线职能型四种以及现代事业部制、矩阵型、多维立体式和自由式等结构模式。

组织结构模式是由组织的目标任务以及环境情况决定的，其中包含组织内部的指挥系统和沟通网络，又包含着组织成员在不同层次的责权系统中的地位和相互关系。因此，组织结构是维持组织内部正常运行活动的关键因素。设置恰当的组织结构并维持其健康发展，对于提高组织活动效率和实现组织目标，都是至关重要的。

组织的结构系统包含着组织的权力系统，也就是说，组织结构中的上下层次关系包含着相应的权力分配关系；组织结构中的横向分工也包含着权力在同一层级上的分割。如果说组织结构是由上下层级和横向分工构成的话，那么，这种组织结构的本质正是组织权力的分配和分割。

在考察组织的本质时，职权、职责和责任是三个关键性的概念。在组织中，首先看到的是职位，这是一个组织的概念，一定的职位有其相对应的一定权力和权限，这种职位与权力的统一就是职权。从一个组织内部来看，其中存在着权力中心和权力分支，这便是组织结构中的上下级关系。由此，又在一个组织内部分化出不同的职位，每一个职位都有不同的权限，这样就在这个组织中形成了由不同职权构成的权力系统。如果进一步考察职权，还可以发现职权本身仍有其本质内容，这就是职责，它具有边界的要求，在这种边界要求的范围内表现为一种责任。与职位相伴随的还有完成职责要求的报酬，这是人们通常所说的“利”。组织通过合理的权力分配与分割，就是为了做到职、权、责、利的结合，从而使组织能保持正常的活动，实现组织的发展。

组织内部的权力系统说明，组织内部既有差异又有统一。承认差异性，就是要求各个权力分支之间要做到职责分明，这是提高组织工作效率的重要条件。而权力的差异性又在权力中心得到统一。所谓统一，一方面是指各种职责协调统一，组织机构正常运作；另一方面是指职责虽然不同，而又服务于同一的组织目标，从各个不同的方面实现组织的目标。

需要指出的是，在组织结构中的权力系统中，就权力本身的结构而言，存在着抽象权力与具体权力的区分。抽象权力是一种应然的权力，是根据某种理念而应有的权力，因而人们在组织结构的确立和权力体制的设计中总是极力要对这种权力加以规范。所以，抽象权力总是表现为一种规范化的和制度化的权力。这种权力与组织职位有着一致性，职位的高低也就意味着权力的大小。人们在组织结构中所思考的权力，就是这种应然的权力。但是，应然的权力只是一种可能的权

力，是一种可能发挥作用的权力。具体的权力则不同，是一种现实地运行着的权力，这种权力直接地与权力的执掌者和调节对象联系在一起。正是抽象权力与具体权力的存在，决定了权力与职位之间关系的复杂性，使组织结构中的“职—权”关系可能出现不对称的问题。

6.4 组织结构模式

6.4.1 直线型组织结构

直线型组织结构所显现出的是组织中的权力从组织上层而指向基层的线性模式，根据这种组织结构，每一位主管人员对其下属都有直接命令权。或者说，这是一种垂直领导的组织结构形式。在这种结构中，职位、职权、职责从组织的最高层到组织的最低层按照直线垂直分布，形成等级系列，通过自上而下的指挥领导关系，将一切权力集中在组织的最高层。作为一种最简单的组织结构形式，某个机构和人员都只有一个直接上司，他们之间的关系是指挥和服从、命令和执行的关系。同一层次的机构和成员之间不发生任何领导关系，有关信息沿着垂直线上下传递。组织职位按照垂直系统直线排列，各级主管对自己的下级拥有直接的指挥权，职权和命令链纵向贯穿于组织之中。

直线型结构的优点是：线条清楚，集中领导，结构简单，关系清晰，上下级权责明确；政令统一，行动迅速，决策快，效率高；组织中的人们明确自己的权责，知道自己的使命，明了自己的目标，这样有利于组织效率的提高，能够确保指挥控制的有效性。

这种结构的缺点是：首先，缺乏专业化的分工管理，下级一切问题都须向上级请示汇报，领导工作繁忙，容易陷入日常事务当中，难以集中时间和精力思考和规划重大问题。其次，由于权力集中，且受专业、个人素质等方面的影响，也难以保证领导、决策、指挥不出现失误。此外，由于信息只沿着上下直线传递，对左右协调和沟通不利。当同层级的单位之间需要合作时，往往显得非常困难。最后，由于这种组织结构是比较典型的金字塔式等级结构，容易使下属产生依赖心理。因此，直线型结构的组织形式一般只适用于那些规模较小、活动内容比较简单、工作程序少、同级单位较少合作的组织系统。即使在规模小、业务简单的组织内，要采用直线式的组织形式，对组织中的首长也有较高要求。也就是说，它要求领导者必须精明干练，经验丰富，学识渊博，具有较高的领导决策能力。

6.4.2 职能型组织结构

职能型组织结构是在上一层级的领导下，按专业分工设置若干职能部门，各

职能部门直接对上级领导负责，并在其业务范围内对下级有指挥、协调、监督、控制权力的组织结构形式。这种组织结构要求根据组织职能划分部门，并由此建立领导和指挥关系，它用按职能分工、实行专业化的管理办法代替了直线型组织的全能管理。也就是说，它在上层主管之下设立各个职能机构，并把相应的管理职责和权力交给这些职能部门，各职能机构在自己的业务范围之内可以直接向下级下达命令和指示，直接指挥下属。

与直线型组织相比，职能型组织结构的优点是：实行专业化分工，各级管理者分工明确，可以利用自己的专业特长和技能，有效地处理比较复杂的问题，因而可以提高组织和人员的积极性、主动性和创造性。另外，也可以减轻上级领导的工作负担，使其能集中精力考虑本组织的战略问题和处理本组织中的重大问题。所以，这是一种能够适应管理活动复杂化要求的组织结构形式。

职能型组织的缺点是：一方面，这种结构形式要求各单位分别听命于许多上级，容易造成多头领导或多重领导，出现政出多门、指示冲突、互相推诿的现象，影响了统一指挥，增加了协调的困难，因而，会造成管理上的混乱。另一方面，各职能机构容易从各自的专业和部门利益出发，同级之间不能很好配合，缺乏整体观念而各自为政，往往导致组织管理效能低下。此外，职能型组织形式对环境变化的适应性较差，反应不够灵敏，过分强调专业化而使主管人员容易忽视本专业以外的知识，不利于培养综合性的领导人才。

6.4.3 直线参谋型组织结构

直线参谋型组织结构是以直线型的组织结构为主线而在组织最高领导之下设立相应的职能部门，实行首长统一领导与专业化管理相结合的结构形式。也就是说，它是一种从直线组织发展而来的、以参谋制补充直线结构之不足的组织结构形式。单纯的直线型结构模式往往由组织的最高领导掌握全部权力，受组织最高领导的知识和才能的限制。对于组织规模大、目标多样、关系复杂的组织来说，处理问题需要多方面的专门知识和才能，这是组织最高领导难以做到的，为了弥补这一缺陷，就需要设置参谋组织。

直线参谋型组织结构要求直线部门中的主管有独立的指挥权、决策权，对其所属的下属进行指挥和控制，并负全部责任；直线主管的参谋部门只有建议权，没有决策权，只向最高领导提供有关方面的专门知识，起的是助手和咨询的作用。如果没有得到组织最高领导的授权，参谋组织是无权直接向下级发布命令的，在一定程度上，组织的参谋部门仅仅是其最高领导者个人权力的延伸。在增加参谋组织这一点上，这种结构形式和单纯的直线式是不同的，但在只具有上下级的直接关系、整个组织命令统一这一点上，这种结构形式又保留了直线式的特

点。必须贯彻命令统一原则的大规模组织，如军队组织，通常采取的就是以参谋制补充直线型结构形式。

在直线参谋型组织结构形式中，比较容易出现的问题就是参谋组织越权或不能起到应有的作用。具体地说，各参谋组织之间的横向联系差，容易发生沟通障碍，甚至发生冲突，从而使管理工作陷入混乱。同时，也正因为它包含了两种结构形式，容易在两者之间出现矛盾。一方面，如果参谋机构将其意图强加于主管者，就会干扰、限制管理者的正常工作；另一方面，如果直线管理者过于武断，而自行其是，将会置参谋机构于可有可无的地位，也会给组织带来不利的后果。

6.4.4 直线职能型组织结构

直线职能型组织结构是这样一种组织结构，它在设置横向职能机构的同时又设置由最高层垂直领导的机构，垂直机构有时是比较稳定的，有的是为完成某些临时性的任务而建立的，职能机构并不能直接向垂直机构发布命令，相互间的关系表现为只能通过协商解决问题，是直线型组织和职能型组织两种结构形式的综合。具体地说，直线职能型组织往往拥有两套系统：一套是按照命令统一原则建立的组织指挥系统；另一套是按照专业化原则建立的组织管理职能系统。垂直机构直接从最高层接受命令，完成直线领导交给他们的使命。这种组织结构既实行职能的分类，发挥了专业人员的特点，又能够保证权力的集中、指挥的统一。

直线职能型组织结构形式是以职能结构形式为基础的，辅之以直线结构的形式，是一种较为复杂的结构形式。它综合了两者的优点，既具有直线型组织结构统一指挥、职责清楚、秩序井然、效率较高、组织稳定的优点，又具有职能式组织结构专业化分工、适应性强的优点。

与直线参谋式组织结构相类似，这种形式的组织由于各方面的关系更加复杂，容易产生机构之间职责划分不明确的情况，从而造成组织机构内部的摩擦。因此，在采用这种结构形式时，组织内部如何协调各机构之间的关系就显得尤为重要。

6.4.5 事业部制组织结构

事业部制组织结构又称 M 形结构或多部门结构，它是由美国企业管理专家斯隆于 20 世纪 20 年代初设计出来的，因此也被称为“斯隆模型”。

事业部制组织结构是在组织的服务对象、活动领域等基础上把组织划分为若干事业部而组成的组织结构，它是适应经济性社会组织的规模日益扩大，活动内容日益复杂，基层部门自主经营日益重要的形势而产生的。作为一种分权式的组织结构形式，它所划分的事业部具有很大的权力，组织最高领导除保留人事管

理、财务控制、组织监督等权力外，把很大的权力下放到了事业部。事业部由事业部长负责，进行独立的业务活动和独立核算，并设有自己的职能部门。因此，是在组织最高权力之下设立的具有半独立性质的管理部门。这是一种大权独揽、小权分散、集中决策、分散经营的组织结构形式，是集中领导下的分权管理模式。

事业部制的主要优点是：提高了管理的灵活性和适应性，有利于组织对变化迅速的环境作出回应，使决策层摆脱了具体的日常事务，从而有利于集中精力进行战略研究和长远规划，并能较大幅度地减少决策失误。同时，可以使事业部具有很大的自主性，有利于其主动性和积极性的发挥，有利于组织的专业化发展，提高管理效率和领导的灵活性和适应性，非常有利于培养和训练领导人才。

其缺点是：由于机构设置重复，导致管理部门增多，管理人员增加，造成资源的浪费。各个事业部独立经营，它们之间的人员交换比较困难，相互支援度较差。各事业部领导往往会从本部门的利益出发，忽视组织的整体性，容易形成本位主义。另外，由于职权下放过多，指挥不灵，各事业部之间的竞争也会造成协调困难，从而影响先进技术和科学管理方法的交流和共享，甚至会影响组织的整体性发展。

在事业部制组织的基础上，20世纪70年代在美国和日本的一些大公司又出现了一种新的组织结构形式——超事业部制组织结构。它在组织最高领导层和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责协调所属各个事业部的活动，使领导方式在分权的基础上有了适当的集中。这样做的好处是可以集中几个事业部的力量共同研究和解决问题，更好地协调各事业部的活动，从而增强了组织活动的灵活性，保持了组织的统一性，维护了组织的整体利益。

6.4.6 矩阵型组织结构

矩阵型结构组织也称作“规划—目标”结构，是在直线参谋式组织结构模式或者直线职能式组织结构模式的基础上增设横向管理系统而形成的一种多维式组织结构模式，它既保留了职能式组织的形式，又设立了按照项目划分的横向管理系统。其主要特点是，在组织结构中存在着纵向和横向两种管理系统。纵向管理系统以职能部门为其稳定结构，按照“指挥—职能”关系进行管理。横向管理系统是为了完成某项专门的任务而临时增设的。

矩阵组织没有独立的职能部门机构，其人员附着在原来的参谋或者职能部门里面，遵循“规划—目标”关系进行管理。组织的负责人一般由设立矩阵组织的组织主管领导者选拔并授权，他们也直接向主管领导者负责，其成员也是临时抽调的，任务完成后，他们还会回到原来的职能部门里去。在矩阵型组织结构模式

中，既有作为专业化活动固定基地的永久性的职能部门，也有对各种专业化活动起协调作用的统一协调单位，因此，矩阵型组织结构模式具有双重的权力和责任。双重的权力是指矩阵型组织结构模式具有两条权力线：一条是来自职能部门负责人的垂直的权力线；另一条是来自矩阵组织内部的水平权力线。双重的责任是指编入矩阵组织中的每一个人几乎都既要对该职能部门负责人负责，又要对矩阵组织负责人负责。当一个管理系统中有多个这种矩阵组织时，它的横向领导系统和原来的纵向领导系统又构成了一个矩阵形式。

矩阵型组织结构模式的独特之处在于事业部制与职能制组织结构特征的同时实现。其优点是：实行集权与分权的集合，有利于发挥专业人员的潜能，有利于人才的培养。同时，又加强了各职能部门的横向联系，有利于各种专业人员取长补短，发挥综合优势，具有较大的灵活性和适应性，有利于精简机构，裁减冗员，提高组织效率。

矩阵组织的缺点是：由于组织成员同时接受来自两个方向的指挥，如果上级意见不一致，就会使下属左右为难，无所适从，导致指挥和协调上的困难。同时，人员位置不固定，有临时性的特点，有时会导致责任心不够强；人员受双重领导，有时不易分清责任；又由于组织关系比较复杂，对任务或项目负责人素质要求也较高。作为一种组织内资源的柔性组合方式，它是一种临时性的“任务”组织，而不是常规的组织。其管理权限依旧是职位权限调节下的信息权限。

本章小结

组织是描述人类社会中的一定的社会群体结构及其活动方式的重要范畴。对于组织的考察可以在历史的维度中展开，也可以从动态与静态的角度去理解。组织是有相对明确的边界、规范的秩序（规则）、权威层级（等级）、沟通系统及成员协调系统（程序）的集合体；这一集合体具有一定的连续性，它存在于环境之中，从事的活动往往与多个目标相关；活动对组织成员、组织本身及社会产生结果。组织工作是指在组织目标已经确定的情况下，对实现组织目标所必需进行的各项业务活动进行分类组合，并根据管理宽度原则划分出不同的管理层次和部门，把监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境。组织特点的多样性决定了组织类型的多样性，组织分类就是以一定的依据划分出不同类型的组织，最为基本的组织类型有传统组织、官僚制组织、网络组织和学习型组织。

组织结构是指组织中的各种部门机构之间以及以部门机构为依托的组织成员之间的权利和责任关系的结合方式,是表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式,是执行组织管理和经营任务的体制。一般说来,存在着直线型组织结构、职能型组织结构、直线参谋型组织结构、直线职能型组织结构、矩阵型组织结构和事业部制组织结构等几种基本的组织结构模式。

关键术语

组织	组织工作
组织类型	官僚制组织
网络组织	学习型组织
直线型组织结构	职能型组织结构
直线参谋型组织结构	直线职能型组织结构
矩阵型组织结构	事业部制组织结构

复习思考题

1. 什么是组织、组织工作?各有什么特征?
2. 试分析比较韦伯与帕森斯的组织分类。
3. 什么是传统组织?什么是官僚制组织?试进行比较分析。
4. 试分析网络组织与学习型组织的产生背景。
5. 试概述组织结构理论的发展。
6. 什么是组织结构?其本质何在?
7. 简述直线型组织结构的优缺点。
8. 简述职能型组织结构的优缺点。
9. 简述直线参谋型组织结构的优缺点。
10. 简述直线职能型组织结构的优缺点。
11. 简述矩阵型组织结构的优缺点。
12. 简述事业部制组织结构的优缺点。

组织的运行与发展

案例导入

2004年7月20日,北京进行了首次大型地震应急救援演习。

下午3时,元大都城垣遗址公园,一些人正在园里游玩。突然广播里传出“发生6.5级地震”的消息,公园周边的800多名居民立即被紧急疏散到公园内的应急避难场所。他们首先登记个人信息,然后领取被子、食物等救灾物资,接着被志愿者分别领进300个帐篷。

居民们被安置妥当后,医务人员赶到现场,几位出现了“骨折”等情况的“伤员”被做了包扎处理。此时,应急供水车、应急供电车也开到了附近,两部电话也被摆放在帐篷旁,供居民们使用。虽然演习中一场大雨不期而至,但并没有打乱“灾民”的疏散安置,整个过程显得井然有序。演习时,布置在各个紧要“关口”的监视屏随时监测避难场所的各处情况,公园内部所有重要路口均树立着“应急供水”、“应急供电”、“应急厕所”等各类指示牌,300多座“救灾专用”的蓝色避震棚随时迎接难民的到来。应急避险场所的修建提升了北京市城市应急处理水平和城市公共安全标准。

这次演习完全按照地震发生后可能发生的情况,真实演练市民在紧急状况时

被疏散安置的情况。演习的内容包括：启动地震应急预案、现场地震检测预报、应急救援与工程抢险、医疗救护与卫生防疫、伤员紧急救治与转运、组织居民疏散避险与自救互救等十项内容。演习时，有关部门动用了先进的专业车辆和部分专业器械装备。市委书记、市长等北京市领导也参观了演习。演习展示了北京初具规模的抢险救灾专业队伍和较强的应急救援能力，也展示了政府强有力的组织措施和完善的部门应急预案体系，表明北京市政府初步形成了应对城市突发性灾害情况的应急救援机制。

资料来源：马力：《北京举行地震应急救援演习》，载《新京报》，2004-07-21。

7.1 组织运行

7.1.1 组织目标

组织运行实际上就是组织围绕组织目标确立组织运行体制，并以特定的组织文化为依托而对组织进行管理的过程。

一般说来，在社会生活中，个人仅凭自己的力量往往是无法完成其所追求的目标的，也无法满足其各种需要，甚至连最基本的生存需要也无法得到满足。组织存在的意义就在于在个人的目标追求中发现一般性的、普遍性的共同目标并通过组织管理过程去达成这些目标。也就是说，人们只有按照一定的结构形式和活动规律结成某种社会性实体即组织去追求和实现共同目标时，才能同时实现个人的目标，他们的各种需要才可能得到满足。可见，所谓组织目标，就是包含在组织成员个人的各种需要满足过程中的一般性的、普遍性的共同目标，或者说，是组织成员个人所追求的目标的总和，它确定了组织运行的方向。从组织整体的角度看，组织目标也可以概括为组织在一定时期内所追求的最终成果和组织奋力争取达到的所希望的未来状况。

组织目标是组织存在和发展的前提，组织目标决定着组织行为的方式和组织发展的方向，是组织建立和存在的出发点和前提。由于组织目标的不同，也就形成了不同的组织。如政府的目标是实现公共利益，保证社会的协调发展；企业的目标是利润的最大化。

关于组织目标，可以有多种认识途径。根据组织目标的层次，可以将组织目标区分为组织的正式目标和操作性目标。组织的正式目标又被称为组织的总目标，即组织的使命，是组织的存在原因，它描述组织的愿景、价值观和信念，是关于组织力图实现的结果的正式说明。组织的操作性目标则是组织实际运行过程

中所要追求的结果，是组织所要完成的主要任务。根据组织目标的功能，可以把组织目标区分为能够维持组织生存下去的目标和保证组织发展壮大的目标。根据组织目标内容，可以把组织目标区分为社会目标、产量目标、系统目标、产品特性目标以及其他的派生目标。

组织目标为组织的前进指明了方向，从而也为组织的活动确定了发展路线。确定目标是组织的战略、计划和其他各项工作安排的基础，只有把笼统的目的转化为具体的目标，组织才有比较大的希望去实现对效益的追求。对于管理者来说，目标就好比路标，它指明了组织努力的方向，确定了组织应在哪些领域取得什么样的成就。管理者在管理实践中要想得到满意的效益，就不能停留在目的性阶段，而应上升到自觉追求目标的阶段。

一个组织必须有明确的目标，目标不确定或者混淆了不同的目标，必然会导致管理的混乱。所以，任何管理活动都必须把制定组织目标作为首要任务。一般说来，组织目标对于组织的存在与发展具有以下几个方面的意义：

(1) 组织目标为组织及其成员的考核提供了基本依据，这些依据又会反过来使组织的各个部门以及每一个成员都获得正确的工作方向与准绳。实际上，组织目标对组织及其成员具有激励和鞭策的作用。因为，组织中的各个部门以及全体组织成员能否积极地工作，在很大程度上取决于组织目标是否正确、明确并具有挑战性。对于一个组织来说，当其目标确立以后，组织中的各个部门及其成员就有了工作的依据，并能根据目标来自我控制、自我引导，从而使整个组织自动地运转起来。不过，为了使组织目标更好地与组织成员的工作绩效相衔接，还需要把组织目标进一步分解和细化，使之成为考核组织成员工作绩效的标准。在组织目标细化的过程中，要使目标简洁、明确，同时，目标也应简单且易于评估，各子目标之间要相互衔接，要有优先顺序，并形成短期目标和长期目标相结合、局部目标和整体目标相结合的目标体系。当然，目标的激励功能更多地包含于目标的挑战性之中，只有当目标具有挑战性时，才能激发组织成员的工作热情。

(2) 组织目标可以为管理者管理人、财、物等资源提供依据和标准。组织管理的好坏取决于计划和控制工作的完成质量，组织目标与计划和控制工作有着密切的关系，计划是为了达到既定的组织目标而制定的，而控制过程则是以计划为依据的。一旦失去组织目标，二者也就失去了依托。组织中本位主义现象的发生，主要是由于组织目标不够明确而造成的。只有在有了明确的组织目标的情况下，才能把组织中分散的资源组成一个有机系统。一旦一个组织确立起明确的目标并进行合理的分解，组织的各个部门及其组织成员就可以主动地相互配合并高

度地协调工作的步伐，从而形成一个统一的整体，人、财、物等资源也才会得到较好的配置。

(3) 组织目标可以成为组织凝聚力的核心。虽然组织成员中的每一个人都是独立的个体，有着自己的个性，但组织可以通过组织目标同化组织成员。如果组织通过确立目标，让组织成员将组织目标内化为个人目标，培养组织成员对组织的认同感、归属感，就可以使组织成员把对组织目标的追求转化成自觉的、主动的行为。虽然组织目标是组织成员个人的一般性的、普遍性的共同目标，但是，相对于组织成员个人来说，还只是一种间接的个人目标，是组织成员满足各自不同动机的手段。如果组织目标表现出了对个人的有用性，组织成员就会通过其日常工作，对目标保持持续的关注并肯定该目标的重要意义和价值。这样，组织目标就能逐步得到实现，从而也能使组织成员的个人价值得到实现。

7.1.2 组织体制

组织体制是组织中相对稳定和明确的关系及其运行机制的总称，是制度化和程序化了的组织权力关系。组织类型的不同决定了组织体制上的差别。概括说来，存在着以下几种组织体制：

(1) 集权制与分权制。根据组织上下级权力分配关系的不同，组织体制可以分为集权制和分权制。集权制是这样一种体制：决策权集中于上级机关，上级有决策、指挥、监督的权力，下级处于服从命令、听从指挥的被动地位，自主权很少。集权制的优点是：政令统一，便于统一意志、统一领导、统一指挥、统一行动；由于权力集中，因此具有较强的动员能力、组织能力和应变能力；高层管理人员具有全局观念，有利于调动和集中各种资源，可以对组织事务进行统筹安排和管理。集权制的缺陷是：组织结构比较僵化，下级缺少必要的自主权，缺乏工作的主动性和积极性，组织缺乏活力和创造性；由于决策权掌握在上级手中，容易出现由于官僚主义、主观主义而造成的决策失误；层级过多，信息传递迟缓，对外部环境反应较慢，不利于处理突发事件；集权制还易于走向“家长制”或“一言堂”，甚至走向专制或独裁。分权制是这样一种体制：下级在其管辖范围内有较大的自主决定权，不必凡事请命于上级，上级对下级权限范围的事务一般不过多地加以干预。分权制的优点是：独立自主，可以结合本部门、本地区的实际情况，因地制宜地确定组织具体目标，进行决策和管理；分层授权，分级管理，有利于调动下级的积极性和主动性；反应灵活，不需要层层请示汇报，信息传递较快，对外部环境反应也较快，特别适合于近点决策、处理突发事件，效率也较高；职能分工明确，有利于专业化管理。分权制的缺陷是：分权会造成权力分散，不易形成统一意志，不易进行统一领导和统一指挥；分权不易于集中资源，

统筹全面发展；过度分权容易导致各自为政，形成地方主义和本位主义。

(2) 首长制与委员会制。根据组织中掌握最高决策权人数的多寡，组织体制可以分为首长制和委员会制。首长制又称“独立制”、“一长制”或“首长负责制”。它是指组织最高领导者——首长独自掌握决策权和指挥权，对其管辖的组织事务进行统一领导、统一指挥并负全责的组织体制。首长制的优点是：权力集中，责任明确，可以避免推诿扯皮，减少冲突和矛盾，效率较高；由于首长独自掌握决策权，因此决策灵活快捷，对外部环境反应快。总之，统一领导有利于统一指挥、动员和调配组织资源。首长制的缺陷是：首长知识、智慧的有限性，增加了组织决策的风险性，易给组织造成严重损失；由于首长独揽大权，因此缺乏民主和参与，不利于调动下属的积极性；由于缺乏权力制衡，因此首长制容易演变为家长制，出现不受监督的权力。这样就可能滥用职权，产生腐败。委员会制是指在组织中，由两个人以上掌握决策权和指挥权，是一种按照多数原则进行决策的组织体制。委员会制的优点是：集思广益，民主决策，可以提高决策质量和可行性；既有分工，又有合作，这样可以减轻领导的决策负担，并有利于专业化管理；互相监督，权力制衡，因而可以防止专断独行、家长制和营私舞弊。委员会制的缺陷是：事权分散而难以集中统一，行动迟缓而容易贻误时机；决策成本高，容易出现议而不决、决而不行、行而不果等拖拉扯皮的现象，效率相对低下；多头领导、集体负责可能演化为无人负责、互相推诿、责任不明确的状态。

(3) 完整制与分离制。根据组织同一层级各个部门所隶属的领导不同，可以分为完整制和分离制。完整制又叫“一元统属制”，是指组织同一层级的各个部门或同一组织部门完全接受同一位首长的领导、指挥和监督，使组织的每一个层级或部门都以相对独立的单位出现。完整制的优点是：有利于统一领导、统一指挥；政令统一，权力集中；高度自主，有独立的决策权，有利于调动本部门的积极性；可以因地制宜地确定组织目标和进行决策，具有反应灵活的特点。完整制的缺陷是：资源有限，上级也不能进行统筹安排；高度自主，容易出现各自为政的现象；缺乏全局观念，只顾局部利益，容易产生部门主义、本位主义。分离制又称“多元领导制”，是指组织同一层级的各个部门或同一组织部门隶属于两个或两个以上组织或首长领导、指挥和监督，使每个层级或每个部门都处于组织的整体之中，与其他层级或部门处于互动状态。分离制的优点是：有利于整个组织的资源整合，团结协作，统筹兼顾；统一领导和统一指挥，组织效率高；有利于专业化管理，强调部门职能；有分有合，集中了集权与分权的优点。分离制的缺陷是：多元领导有可能造成下级无所适从；人与事分离，不利于对组织成员的领导和使用；给协调带来较大难度。

7.1.3 组织文化

组织文化是指一个组织在长期发展过程中所形成的组织成员共同拥有的价值观、信仰和道德规范的总和，它贯穿在组织架构及管理系统之中，影响着组织行为并造就某种行为模式。组织文化表现为组织处理事情的方法、组织运行机制及组织特性。有学者把组织文化概括为人文关怀型、高度归属型、相互同意型、传统习惯型、依赖型、规避型、反对型、权力取向型、内部竞争型、力求至善型、成就取向型、自我实现型等12种类型。组织文化对组织具有目标导向功能、凝聚功能、激励功能和创新功能。

组织文化的内容大致可分为四个层次：

(1) 精神文化。精神文化是组织在建立和发展过程中受一定的社会文化背景、意识形态的长期影响而形成的一种精神成果和文化观念，或者说，是组织文化的核心和主体，包括组织目标、价值观念、组织精神、组织道德、组织风气等，是组织意识形态的总和。

(2) 制度文化。制度文化是外加的行为规范，是组织为实现自身目标对组织成员的行为给予的一定限制，它具有共性和强有力的行为规范要求。制度文化的规范性是一种来自组织成员以外的、带有强制性的约束，主要包括组织领导体制、组织机构和管理制度三个方面。

(3) 行为文化。行为文化主要是组织成员在组织运行发展过程中产生的文化。它包括组织管理、教育宣传、人际关系活动、文体体育活动中产生的文化现象。它是组织管理作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是组织精神、组织价值观的折射。

(4) 物质文化。物质文化其实只是以物质载体来表现的文化，是组织文化在物质层次上的体现，在实质上，它还是群体价值观的物质载体形式，是由组织成员创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化。

一般说来，组织文化具有三个方面的特点：一是民族特色。组织文化是社会文化影响、渗透的产物，是以社会文化发展为基础的。不同社会、不同民族的组织文化，都具有各自鲜明的特色。一个国家的组织文化建立在传统的民族文化基础上，并与其经济发展、科技进步程度相联系。二是整体效用。组织文化在确定了该组织的风气和人们的行为准则的同时，也影响着计划、组织、用人、领导和控制等各项管理职能的实施方式。优秀的组织文化反映和代表了推动组织发展的整体精神、共同的价值观、合乎时代的道德。三是个性特征。组织文化是在某一文化背景下，由组织自身的发展阶段、发展目标、经营策略、组织内外环境等多种因素综合作用而形成的独特的文化管理模式，每一个组织的组织文化表现都会

不同于其他组织，其价值内涵也各不相同，而且组织文化的类型和强度也都不同，因而构成了组织文化的个性特征。

7.1.4 组织的常态管理和危机管理

组织管理是常态管理和危机管理的结合，由于组织运行中所面临的环境分为常态和危机状态两种，因而组织的管理也可分为常态管理和危机管理。法约尔认为，管理之道在于分辨正常与异常、常态与偶发、通案与个案、长期与短期、内部与外在等，再予以分别管理。所谓常态管理就是对那些例行有规律、稳定无问题、状况可控制、简明无疑难的事务的管理，也可以称作日常管理。所谓危机管理，是指有关组织、国家乃至国际机构为避免或者减轻危机或者紧急事态所带来的严重威胁、重大冲击和损害而有计划、有组织地学习、制定和实施一系列管理措施和因应策略的行动，包括危机的准备、危机的运作、危机的解决与危机解决后的复兴等不断学习和适应的动态过程。

组织在危机状态下的管理是不同于常态管理的。一个在常态管理中有竞争力的组织，很可能在突发性危机状态下惊慌失措、土崩瓦解；相反，有的组织在危机突然来临时，应对得法、临危不乱，甚至能够变坏事为好事。危机状态下的管理是更为复杂的管理，因为，在这种情况下，组织既要进行危机环境下的应对性管理，又要承担常态环境下的管理，由此形成了组织双重管理的要求和任务。

组织的常态管理可以看作组织在常态环境下的管理，常态管理的过程通常也是组织既定职能的实现过程。常态管理所要解决的问题具有一定的稳定性和重复性，可以通过一系列规章制度、工作标准来协调组织成员之间、部门之间的关系，规范组织行为。规章制度的执行则能够保证组织拥有正常秩序。组织的常态管理可以有计划、有步骤地加以完善，从而降低管理成本。因为，常态管理是针对例行问题而采用的模式化管理方法和管理程序，能够减少重复决策、重复制定规则的次数，把管理者从繁忙的日常事务中解脱出来。

危机管理中的“危机”，包括 emergency（紧急事态）、crisis（危机）以及 risk（风险）等所表述的危险状态或者紧急事态的情形。crisis 是指构成社会体制的既存的人力、物力、信息、能源等要素以及使这些要素发挥作用的诸机制与价值处于崩溃边缘的极其危险的状态；risk 意味着被置于危害、损害、损失等危险状态，主要用来指企业层面上的风险；emergency 是指构成社会体制的人力、物力、信息、能源等要素由于某种没有或者无法预期的情况发生而面临遭受重大损害的威胁或者已经遭受重大损害而要求立即予以支援及救助等即时应对的全部紧急事态或者非常事态，如大规模地震、特大洪水等突发性事件导致的需要即时支援及救助的状态等。形成或爆发危机的风险普遍地潜藏于组织和社会之中，从

企业到政府，从组织的战略规划、人事安排、财务管理、公众关系，到社会的安全生产、治安管理、人口流动、金融财政、经济运行等各方面，都存在着爆发危机的风险。正是由于这些原因，联合国专门提出“与危机共存”的战略思维，强调将危机管理纳入社会和组织的常态管理中去。

危机是一种不稳定的、变化的时间和状态，一般要经过潜伏期、爆发期、处理期、恢复期四个阶段。当然，并非所有的危机都有四个发展阶段，有的危机可能在潜伏期就被解决了。组织要针对这四个发展阶段，制定出合理的危机管理制度。

(1) 组织应防患未然，制定危机应变计划。危机发生之前，组织应尽量把危机消灭于萌芽之中，应有危机预防意识和一整套的预防措施。也就是说，组织应时刻具有危机意识，组建危机管理的组织核心。该核心应由组织高层领导者和各类专业人员组成，有超凡的预警能力，敏锐的判断力，高效的领导决策能力，能分析危机的强度、类型、持续时间、危害，能制定处理危机的战略，在危机发生时提供全面的指导和咨询；同时应以信息情报系统作为技术支持。组织还应有完整的危机处理行动方案，给每种可能出现的危机提供具体行动的方案，即提供应付、处理组织各种危机事件所需要的人力、组织、方法、措施的方案。其中应包括组建危机管理机构，为每项潜在的危机制定策略，进行危机模拟训练等。最后形成一个书面的危机应变计划，组织中每个部门的成员都能知道发生某种情况时具体的应对方法。

(2) 危机发生后，组织要准确监测危机、控制危机、解决危机，把损失减少到最小。当危机不可避免地发生时，组织要密切监测危机发展的动态趋势，监测危机的性质、强度、持久度等，积极控制危机，在紧急状态下做出正确的决策，采取果断的行动来解决危机。一方面，组织要全面、客观地收集信息，并正确地分析整理信息。具体地说，危机事件发生后，组织应掌握第一手资料及相关的背景资料，在专业人员的参与下，了解事件发生的时间、地点、原因、人员伤亡和财产损失情况，估计危机状态的规模、发展趋向。同时，要了解相关公众的情绪和舆论的反应以及他们对组织的期望与态度。在客观的信息分析基础上深入研究，确定所应采取的对策和措施。另一方面，组织要依法果断采取措施，恢复正常的组织秩序。具体做法是：有效而迅速地控制危机区域以避免事态扩大。对于伤亡事故，要采取积极援救措施。在处理危机的过程中，组织必须掌握舆论的主导权，压制流言、谣言，使组织发布的消息成为唯一的权威性来源。在事件真相未查明前，可以向媒体提供背景材料、发生危机的初步情况、组织采取的措施、与事件相关的资料。危机处理人员应对各种情况冷静判断，确定统一口径，不能

对外发布相互矛盾的消息。

(3) 做好危机善后工作。这主要是出于消除危机处理后的遗留问题和影响的需要。危机发生后，经过责任追究、经济赔偿等善后工作后，还会有心理上的影响和组织形象的影响，组织在危机发生时的表现将继续受到公众的关注，组织面临重获信任、恢复信誉等重要问题。如果危机善后工作处理得好，可以弥补危机给组织带来的种种损失。组织通过总结经验教训、做出相应的人事调整和组织机构调整、处理有关责任人、增强对抗危机的免疫力、发布致歉和感谢公告以及补偿公众损失等善后工作，可以重新广泛建立与社会各界的良好关系，增进彼此的了解和沟通，获得相关公众的理解、谅解和支持，还可以借助危机提高组织的知名度、扩大组织的美誉度。

总的说来，进行危机管理，需要遵从以下原则：

第一，公众利益至上的原则。公共利益至上是组织伦理中重要的价值取向，危机的巨大破坏力和组织成员以及外部公众在危机面前的脆弱性，迫切需要组织在危机管理中将公众利益作为一切决策和措施的出发点和旨归。在处理危机时，如果为谋取组织特殊利益甚至个人私利而置公众利益于不顾，将会加剧危机，甚至使由自然灾害导致的危机演变为人为灾难，加剧危机对组织形象的不良影响。然而，遵循公众利益至上原则是有助于组织赢得公众的信任、支持与合作的，进而还可以唤起公众与组织一道共同致力于应对危机状态。

第二，及时应对的原则。危机突发性的特点往往给公众以震撼，这时，组织内外公众的期待往往集中于组织管理行为上。组织一方面要在危机事件发生的第一时间里做出快速反应，并让公众了解组织已经采取了有效措施，切忌让公众以为组织对危机事件不闻不问或守口如瓶，这将引发更多的责难。另一方面，在向公众表示组织的关注、高度负责的态度之后，需迅速查明事件缘由，研究对策，尽快解决危机，减少危机带来的损失。

第三，真诚坦率的原则。危机的发生往往会令组织内外公众产生种种猜测、怀疑，流言、谣言也有了传播的土壤。组织要取得公众的信任，必须真诚坦率，尊重事实，尊重公众的知情权，不能隐瞒事实。反面的例子有：苏联在处理切尔诺贝利核事故时，因没有将真相及时公布于众，引起周边国家的恐慌，也给不明真相的人们带来了更大的伤害；中国的相关企业处理“问题奶粉”事件不力，也是其遭受惨重损失的原因所在。

第四，勇于承担责任的原则。一方面，组织相关人员应时刻恪守职责，建立完备的预警系统，通过分析研究发现某些引发危机的线索和因素，估计将遇到的问题以及事件发生后的发展程度和方向，从而制定多种可供选择的应变措施，以

防患于未然，及时将危机消灭于萌芽中，或为即将到来的危机做好准备。另一方面，因组织及其工作人员的工作疏忽或失误而导致责任事故时，要勇于承担责任，不能推卸责任。

7.2 组织变革

7.2.1 组织变革的含义

组织变革就是组织为达成组织目标，根据其外部环境的变化和内部情况的变动，不断对组织的人员、技术、制度、理念和行为方式进行有意识的调整、创新和发展的过程。组织变革与组织发展有着密切的关系。组织发展是组织有计划的和系统的变革过程，是自觉地应用行为科学知识和技术来改进组织，使其能适应环境、改善内部关系、增加学习和解决问题能力的过程。组织变革不一定就会使组织不断成熟和发展，但却是组织发展不可缺少的环节。组织变革的目标是要使组织、组织的管理者和全体组织成员更能适应环境的变化。

组织变革是极其复杂的问题，不同的组织、不同的管理环境、不同的发展阶段等各种因素，都决定了组织变革的状况。

按照组织变革的方式，可以把组织变革分为改良式、爆破式和计划式变革。改良式变革主要是在原有的组织结构基础上进行局部改变，变动较小。改良式变革的阻力较小，易于实施，但往往带有权宜性质。爆破式变革往往涉及组织结构的重大调整和组织根本性质的改变，且变革期限较短。一般来说，爆破式变革适用于比较极端的情况，如组织管理状况已经严重恶化。爆破式的变革会给组织带来非常大的冲击，因而阻力可能比较大。计划式变革是通过对组织结构的系统研究，制定出理想的改革方案，然后结合各个时期的工作重点，有步骤、有计划地加以实施。计划式变革有战略规划，适合组织长期发展的要求；组织结构的变革也能够同人员培训、管理方法的改进同步进行；组织成员也有较长时间做好思想准备，从而消除变革的阻力。

按照组织变革的内容，可以把组织变革分为战略性变革、结构性变革、流程主导性变革和以人为中心的变革。战略性变革是指组织对其长期发展战略或使命所做的变革。结构性变革是指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革。流程主导性变革是指组织紧密围绕其关键目标和核心能力，充分应用现代信息技术对业务流程所进行的重新构造。以人为中心的变革是指组织通过对员工的培训、教育等引导，使他们能够在观念、态度和行为方面与组织达成一致。由此可见，组织变革不仅仅是对组织的实体层面即战略、组织构架、管理体系、业务

流程、设备、产品、服务等要素进行变革,同时也是对组织的精神层面即文化、价值观、行为方式等进行变革,二者是相互作用、相互影响的。

7.2.2 组织变革的原因

任何组织都不是一个绝对独立、自我封闭的系统,它在运行过程中总与环境之间相互影响、相互作用,而持续变化的环境则会对组织提出不断进行变革的要求。所以说,环境的改变是组织变革的主要原因,无论是一般社会环境、具体工作环境,还是团体社会环境,都会直接或间接地影响到组织结构和功能的变化,推动着组织的变革。

组织是适应社会需要而产生和发展的,组织宏观环境的任何一个因素的变化,都可能引起组织内部深层次的调整和变革。如政治、经济政策的调整,经济体制的变化以及市场需求的变化,科技进步的影响,知识经济社会的到来,科技日新月异的发展,层出不穷的新产品、新工艺、新技术、新方法,都会对组织的固有运行机构成强有力的挑战。需要指出的是,良性的环境变化有利于组织变革的实施,并成为组织变革的推动力量。如市场经济体制的初步建立,有利于企业组织真正建立起良性的竞争机制,有利于政府转变职能,也有利于政府和企业关系的重新调整。同时,组织内部各子系统也处在不断的发展变化之中,当内部各系统,包括组织目标、人员素质、技术水平、权力机制、人际关系、组织功能与管理方式等发生变化,或者不适应社会环境需要时,组织也必须进行变革。

美国学者莱维特把组织变革的原因概括为四个方面,他认为,组织变革的四个变量是:(1)结构,是指组织的权责体系、管理层次和幅度、沟通状况和工作流程等;(2)任务,是指组织存在的使命,组织任务之间具有一定的层次关系和隶属关系;(3)技术,是指组织为完成目标所采用的方法和手段;(4)人员,是指达到组织目标的个体、群体、领导人员等。莱维特认为上述四个变量相互依赖,任何一个变量的改变都会引起其他一个或多个变量的改变。

当然,正如唯物辩证法所揭示的,一切变革都有“内因”和“外因”两个方面的因素,内因是根据,外因是条件,组织变革的基本根据也是来源于它的内部,内部原因提出了变革的要求和提供了变革的动力。所以,当组织内部各系统无法适应环境变化要求的状况达到了一定程度时,往往在组织管理和运行中会产生一些迹象,管理者要及时抓住组织变革的征兆,及时进行组织变革。否则,等征兆演变为组织病态并导致组织无法运转时,再进行组织变革就为时已晚了。一般说来,组织变革的征兆可以着重从四个方面来认识:(1)组织效率和效益的下降,如组织运行效率下降,服务或产品质量下降,消耗和浪费严重等。组织信息沟通不畅,决策形成过程过于缓慢或时常做出错误的决策,对环境的变化反应滞

后。(2) 组织运营缺乏创新,如组织缺乏新的战略和适应性措施,缺乏新的产品、服务和技术更新,没有新的管理办法或新的管理办法推行起来困难等。(3) 组织机构本身病症的显露,如决策迟缓,指挥不灵,信息交流不畅,机构臃肿,职责重复,人浮于事或组织机构明显缺漏,管理宽度过大,扯皮增多,人事纠纷增多,管理效率下降等。(4) 组织成员士气低落,不满情绪增加,如管理人员离职率增加,组织成员旷工率及病、事假率增加等。再如,责、权、利冲突得不到协调,组织内耗加剧,导致组织成员的责任感和积极性低落。以上四个方面的任何一个方面,都可以看做是组织变革的充足理由。

7.2.3 组织变革的阻力

组织变革的阻力主要是指那些阻碍决策者和领导者进行变革的力量。由于组织变革是对组织各要素所进行的不同程度的改变,不可能做到使所有的人在同样的时间获得相同的收益,所以,变革将遇到各种各样的阻力。管理者要分清阻力的来源、性质和力度,从而有针对性地采取措施确保组织变革目标的实现。

概括说来,变革的阻力主要来自以下几个方面:

(1) 来自个人方面的阻力。这种来自个人方面的阻力又可以分成心理方面的和利益方面的。心理方面的阻力往往是由于组织成员用习惯性的思维和行为倾向对待环境的变化而造成的,表现为心理适应性的障碍。这种阻力是比较顽固的,因为,对于许多人来说,当变革试图改变他们的某种习惯的时候,就会给他们带来强烈的感情震荡,容易失去公正地判断变革的客观尺度,招致他们下意识的不良反应,产生抵制态度。一些心理学的研究表明,有时人们在理智上明明知道变革将带来比现在更多的收益,但在情感上宁愿维持现在的做法。利益方面的阻力主要是利益格局的变化造成的,因为,组织的变革将会对组织内的权力、利益和资源进行调整或再分配,这必然会触动人的切身利益,进而形成不满和阻力。组织成员一般会抵制其认为会夺走既得利益的变革,而且,既得利益者往往成为组织变革的最大阻力。

(2) 来自团体方面的阻力。由于组织变革会不可避免地带来组织结构的变动和人际关系的调整,打破原有的组织结构与人际网络的惯性平衡,因此会引发出组织内部一些团体的反对,这也是组织变革过程中不容忽视的团体阻力。比如,在因机构变动而引起的权力再分配活动中,丧失权力的人将产生不满,并可能形成阻力;组织机构的变动会威胁组织内长期存在的权力关系,可能会触动一些原有的非正式组织的利益,从而引起这些团体的不满,并形成阻力;中下层管理者也可能会视授权计划或参与性管理为对自己权力的威胁,他们自身不赞同变革,因而也就不会动员下级理解和支持变革。

(3) 来自组织运行方面的阻力。组织运行过程中的阻力主要表现为两种情况,即成本方面的阻力和组织惰性。首先,组织的变革都要付出一定的成本,如果成本投资大于收效时,改革与发展就难以继续进行。这里所说的成本投入主要指三方面:一是所需用的改革时间;二是改革中所造成的各种损失;三是所需用的财政经费。其次,组织中那些不愿变革的因素纠缠到一起就会形成一种组织惰性,而变革本身就是对既定模式和习惯的否定,容易受到组织惰性的抵制和阻挠。许多组织高层在准备承担变革压力时,主要面临的就是大范围的组织惰性。组织的惰性往往会让组织变革产生巨大的动荡。

由于组织变革存在着各种各样的阻力,因此,如何消除组织变革的阻力就是一个值得那些准备领导组织变革的管理者认真思考的问题。当然,在具体的管理工作实际中,消除组织变革阻力的做法应因时因地而异,能否有效地消除组织变革的阻力,本身就是一门艺术。管理学认为,消除组织变革阻力的对策可以概括为这样几个步骤:

第一,进行“力场分析”。科特·卢因提出了“力场分析”的概念,他认为变革是驱动力量和抑制力量相互竞争的结果,当引入变革时,有阻力也有动力,管理人员应该分析变革的阻力和动力的强弱,将组织中支持变革与反对变革的所有因素进行排队,比较其强弱,然后采取有效措施,通过消除阻力,使动力变得足够大,从而使实施变革成为可能。

第二,争取组织中高层管理者的支持,提高组织成员的参与程度。中高层管理者是组织变革的发动者和实施变革的关键人物。高层管理者必须要明确组织变革的目标并获得其他管理者的支持。特别是重大的变革,高层管理者必须表示同意并给予支持。由于变革的阻力往往来自组织成员对地位、权力、经济利益等已有状态的留恋以及对变革未来的不确定性的疑虑,所以,可以通过确认和有效运用改革愿景去引导变革。在中高层领导者的共同认可和支持下,使变革的目标与团体的共同目标有机地统一起来。使组织成员普遍形成对变革的共同认识,了解变革的必要性和重要性。让组织成员充分参与变革,包括选择变革方案,充分知情,表达建议和意见,从而在组织内形成和增强变革的动力,促使组织成员接受变革,自觉变革。

第三,注重创新组织文化和创新策略。领导组织变革的管理者,可以通过广泛的宣传和深入动员,营造有利于变革的组织文化氛围,树立创新的认识,减轻阻碍变革的心理压力,一步一步地引导组织成员正确理解变革和建立起欢迎变革、适应变革的观念。其中,最为重要的是要尽量减少变革所带来的组织成员心理上的震荡,降低组织成本的损失和代价。

7.2.4 组织变革的过程

组织结构的变革是一个过程，只有科学地、有步骤地进行变革才能达到改革的目的，否则，就会造成管理工作的混乱和损失。西方学者对组织变革的程序作了大量的研究，较有代表性的观点有：

(1) 罗希程序。罗希认为，组织变革的步骤是：第一，组织的领导和成员需要对变革的必要性有所感知；第二，分析诊断环境，从而创造变革的需要以及决定变革的方向；第三，沟通变革可能影响到的人员；第四，对变革进行监督，并进行调整，使其顺利进行。

(2) 克利程序。克利把组织变革分为九个步骤、三个阶段：第一阶段属于诊断阶段，包括确定问题、进行诊断和列出可行性方案；第二阶段属于执行阶段，包括制定抉择准则、选取解决问题的方案、计划变革和采取变革行动；第三阶段属于评估阶段，包括评估效率和反馈。

(3) 夏恩适应循环式模式。夏恩提出组织变革是一个适应循环的过程，包括六个步骤：第一，洞察内部环境及外部环境中产生的变化；第二，向组织的有关单位提供有关变化的确切情报资料；第三，根据输入的情报资料改变组织内部的生产过程；第四，减少或控制因变革而产生的负面作用；第五，输出变革产生的新产品和新成果等；第六，经过反馈，进一步观察内部环境和外部环境的一致程度，评定变革的结果。

(4) 卢因程序。卢因认为组织变革应包括三个步骤，即解冻、改变、再冻结。他特别强调应重视组织变革过程中的人的心理机制，认为组织成员态度发展的一般过程及模式反映着组织变革的基本过程。所谓解冻，是指刺激组织成员去改变他们原来的态度，改变旧的习惯和传统，促使组织成员认识到照旧的一套走下去不能达到他们所希望的结果。为此，要使组织成员感受到变革的迫切性，还要设法使旧的态度和行为消退掉。所谓改变，就是指明改革的方向，实施变革，使组织成员形成新的态度和行为的过程。在这一阶段，组织成员需要看看其他人是怎么做的，并且把他们作为自己的榜样。选择了榜样之后，学习、模仿其态度和行为，并把态度和行为转化为自身内在的心理过程。所谓再冻结，是指利用必要的强化方法使新的态度和行为方式固定下来，使之持久化。为了确保变革效果的稳定性，要使组织成员有机会来检验新的态度和新的行为是否符合自己的具体情况，还要使组织成员有机会检验与他有关系的其他人是否接受和肯定新的态度和行为。由于群体在强化一个人的态度和行为方面的作用是很大的，卢因认为变革计划也应包括那些组织成员所在的群体，群体成员彼此强化新的态度和行为，可以使个人的新态度和新行为保持得更持久。

概括起来，组织变革的程序包括五个步骤：

第一，认识到组织变革的必要性，把变革管理视为组织的常态管理。管理者要对变革有正确的认识，不排斥变革，不畏惧变革，同时引导组织的其他成员对组织变革持有积极的态度。

第二，确定组织变革的目标和任务。管理者需要了解组织的内部管理和运行状况，对组织发展趋势和外部环境应有前瞻性的判断，为适应组织未来发展的形势需要，主动制定组织变革的目标。为此，要进行组织诊断，发现变革征兆，通过系统地收集现成资料、组织问卷调查、组织召开个别面谈和小型座谈会等方式，收集关于组织的各种资料和数据。在掌握了丰富、真实的资料和信息后，进行组织分析，明确现行组织结构在设置和运行上的问题和缺点，为组织变革打下基础。

第三，分析变革因素，制定改革方案。根据组织变革目标，制定几个可行的变革方案，进行充分论证，对比择优，从而确定改革的指导原则、方式和策略，制定改革计划，考虑组织变革的具体步骤和所需的成本和代价，组织变革对其他部门的影响，组织成员对变革的认识以及态度，等等。

第四，实施变革。在这一阶段，应先进行变革的试点工作，然后，在完善变革计划的基础上推行变革。特别需要注意的是，管理者要确保变革计划按照预定的设想进行。

第五，评价和反馈。随着组织变革的进行，管理者要检查、分析、评价改革的效果和存在的问题，并及时反馈，如果在组织变革的过程中出现了新的问题，就需要对原定改革方案和计划作出修正。

7.3 组织设计

7.3.1 影响组织设计的因素

组织设计（organization design）就是建立或改变一个组织的组织结构（包括组织机构和职位系统），使之能更有效地实现组织的既定目标。具体而言，组织设计就是根据组织目标，对实现目标所必需的各项业务活动加以区分和归类，把性质相近或联系紧密的工作进行归并，组建相应的职能部门进行专业化管理，并根据适度的管理宽度来确定组织管理层次，包括组织内横向管理部门的设置和纵向管理层次的划分。可见，所谓组织设计就是根据组织的横向分工、纵向分工和空间分布的复杂性，根据组织成员及组织行为的标准化程度，从组织内部决策的集权度出发，对组织的结构进行规划。组织设计是一项系统工程，进行组织设

计时需要考察和描述影响组织设计的各种变量，分析影响组织设计的因素，遵循一定的设计原则，从而保证组织设计的科学性及其效益的实现。

影响组织设计的因素是多种多样的，其中，最为主要的因素有：组织战略、组织技术、组织规模、组织环境、权力控制等要素。

(1) 组织战略。组织战略决定了一个组织区别于其他组织的目的和竞争性技巧。战略是行动计划，是关于组织应对环境和达成组织目标而需要的资源分配和活动方案。组织战略决定组织运营的范围以及组织成员和组织外部人员的关系。反过来，组织是实现战略的责权利配置体系，没有与战略相匹配的组织机制，组织战略就无法实现。美国学者埃尔弗雷德·钱德勒认为，组织战略的改变先于并导致其组织结构的变化。在其 1962 年出版的《战略与结构》一书中，钱德勒提出了组织战略分为单一产品战略及产品多样化战略的分类，并认为它们要求不同的组织结构与之相配合。与单一产品战略相适应的组织结构通常应该是简单而高度集权的，规范性程度较低。产品多样化战略要求考虑高效地分配资源、对组织绩效负责和部门间相互协作的组织形式，最佳的途径就是建立一系列的独立的部门。约翰·B·米勒则认为，战略对组织设计的影响作用主要取决于管理者实际上拥有的自决权程度。比如，在组织建立初期阶段，管理者拥有较大的自决权，但是当组织发展到一定阶段，人员配备、设备齐全、制度及方针政策已经建立并完善后，战略对组织设计的影响性就会减弱。

(2) 组织技术。组织技术是指组织把输入资源转化为产品输出的整个过程中所拥有的信息决策和沟通系统、机器设备、工艺流程的总和。它的核心是组织输入如何转化为产出的问题。这个概念适合于任何组织。政府、非政府组织、企业组织等，都存在本系统与系统之外的输入与输出的问题。查尔斯·佩罗认为，可以根据任务的多变性及任务的可分析性（工作活动可在多大程度上分解成几个机械性步骤，使组织成员可按标准的客观的程序完成工作的）程度，将技术分成常规型的和非常规型的。常规型技术（routine technology）的特点是：任务没有多变化性，具有分析性，可采用客观的可计量的程序完成工作，其任务也是正式化的、标准化的。非常规型技术（nonroutine technology）则有很高的任务多变化性，转化过程不宜分析或深刻理解。一般而言，采用常规型技术的组织往往是高度复杂化的组织，规范化程度较高，更多地具有集权而不是分权特征。采用非常规型技术的组织往往是有有机性较强的组织，结构形式较为灵活，规范化、正式化程度较低，有更多的授权和横向协调。当然，还可以根据组织各个部门在获得资源和完成组织目标方面存在的相互依赖度，把组织技术分为共享依赖式的组织技术、前后衔接式的组织技术和互动依赖的组织技术。

(3) 组织规模。组织规模往往可以用组织成员数来反映,也可以使用其他衡量尺度,如销售总额、资产总额等。一般说来,虽然对于不同类型的组织,其组织规模的大小可以有不同的衡量标准,但组织规模的扩大往往促进了组织结构复杂化程度的增加。因为组织规模的扩大直接影响着组织结构的复杂性,要求分工细化,组织中的部门和职务的数量也相应增加,而且组织的垂直管理层也会增加。由于分工细化,书面沟通和文件数量增加,加大了协调的难度,以至于组织的最高层难以直接控制其下属的一切活动,从而导致分权。

(4) 组织环境。组织设计的重要任务之一就是要使组织内部结构适应于外部环境。组织环境可以按不同标准划分为不同的类别。对于组织结构设计工作来说,最为重要的是环境的不确定性。组织环境不确定性程度高,决策者往往难以获得确切可靠的关于环境因素的有关信息,无法把握外部条件的变化方向和速度,因而组织生产经营活动的风险性就大;反之,组织环境不确定性程度低,则外部环境的变化不大,或者比较容易了解和把握外部因素对组织的影响,因而组织经营的风险性较小。

(5) 权力控制。除了战略、规模、技术、环境等对组织设计有一定的影响外,权力控制也是影响组织设计的关键因素。1972年,英国组织学家约翰·理查德在《组织结构、环境和绩效:战略选择的作用》中提出了有关权力控制对组织结构影响的理论。他认为,组织中存在不同的权力主体,组织设计往往是支配权力集团决策的结果,同时,在决策中也集中地反映了支配权力集团的利益和倾向。

7.3.2 组织设计的原则

组织设计并没有一个固定的模式,应该因具体情境而异。但是,有些基本原则却是一切组织设计活动都应当共同遵守的。具体地说,在进行组织设计时,应该遵循以下原则:

(1) 权责对等原则。职权是为了担负责任所应该具有的权力,组织中的每一个职位的任职者都具有相应的权力,由于权力职位之间的相关性,因而人们往往把职位上的权力简称为职权。职责是组织成员在一定职位上应该担负的责任。为了能够完成其职责,又不至于滥用权力,要求职权与职责对等,有职无权是无法完成职责的。也就是说,分派的职责和赋予的职权必须相匹配,职权过大,会滥用职权,职权过少,则会影响职责的完成。在组织结构设计时,既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围,又要赋予其完成职责所必需的管理权限。强调从事不同工作和任务的人,其权力和责任应该是有区别的。授权的时候,应该授予相称的职责。对管理人员而言,要明确其直接责任和领导责任;对员工而

言，则要明确规定其工作责任。同时也要强调组织权责分配的均衡性，即同一级机构、人员之间的工作量、职责、职权等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少，避免苦乐不均、忙闲不均等不良现象的出现。

(2) 统一指挥原则。组织内部的单位和职位之间存在着层级关系，这就产生了上级如何指挥下级的问题。因而，在进行组织设计时，必须贯彻统一指挥的原则，组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥。统一指挥原则下的指挥链是决定权力、职责的正式渠道，根据这一原则，“我的下级的下级不是我的下级”，每个下属应当而且只能向一个上级主管直接负责，不能向两个或者更多的上司汇报工作，其他上级单位无权指挥本单位或本职务。否则，下属可能要面对来自多个主管的相互冲突的要求或优先处理的要求。因而，每个单位或职位只向其直接领导报告工作，不能越级报告工作，但可以越级申诉；每个单位或职位只能指挥其直接领导下的单位或职位，不能越级指挥，但是可以越级检查。

(3) 精干高效原则。组织设计必须将组织的精干高效放在首要地位，力求减少管理层次，应精简管理机构，精减人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理效率，更好地实现组织的目标。要做到这一点，需要做到行动因事而异，岗位因职配人，先要有事，然后才设机构，才配备人员。并且，要尽量减少管理层次，员工配备也要精干。一般而言，管理层次多，管理人员就会增多，相互之间的协调工作就会增多，花费的精力、时间和费用都要增加；上下级之间信息的传递就容易发生遗漏或失误，指令的下达和情况上报也比较迟缓，办事效率相应地就会降低，而且极容易助长官僚主义。相反，管理层次少，组织机构可以相对地简单些，所需的管理人员、时间和费用要少得多，上下级之间的联系和信息传递的渠道可以缩短；由于掌握情况及时，上级决策就快，从而可以提高工作效率。

(4) 目标导向原则。组织目标规定着组织运行的基准和方向，涉及组织的各项管理工作以及适应环境和各种条件变化的能力。组织结构的设计和形式的选择必须有利于组织目标的实现。组织内部各单位目标要围绕组织目标来建立，而单位内部的职位目标又要围绕单位目标来建立。这就要求在组织设计中要因事设机构、设职位，做到人与事高度配合，避免出现因人设事、因人设职的现象。组织内部各级、各部门以至于每个组织成员，都要认识到自己的工作在实现组织管理目标中的地位和作用，确定各级、各部门以至每个成员的行动目标。

(5) 分工协作原则。组织设计要确保组织内既有合理的分工又有分工基础上必要的协作。组织机构之间的分工不能过细，这样可以避免增加机构、浪费人力资源以及出现部门之间责任不清和职能交叉等情况。而且，分工过细势必增强管

理协调的难度，会对协调众多组织成员的工作活动提出更高要求。所以，应根据组织的具体情况从各项管理职能的业务性质出发，在机构之间进行合理的分工，划清职责范围，提高管理专业化程度，以达到提高工作效率的目的。同时，在分工的基础上，必须加强协作、相互配合，因为各项专业管理工作之间都有着内在的联系。在实现组织目标的过程中，为了使各个机构及其各项专业管理工作能够协调一致，必须加强它们之间的横向联系，注意综合管理的问题。

7.3.3 管理宽度与管理层次

组织设计的基本内容是划分组织层次，解决组织的纵向结构问题。随着生产的发展、科技的进步和经济的增长，组织的规模越来越大，管理者与被管理者的关系随之复杂化。为了处理错综复杂的管理关系，管理者需要花费大量的时间与精力。而每个管理者的能力、精力与时间又都是有限的，主管人员为有效地领导下属，必须考虑能够有效管理直接下属的人数问题。当直接管理的下属人数超过某个限度时，就必须增加一个管理层次，通过委派工作给下一级主管人员而减轻上层主管人员的负担。如此下去，就形成了有层次的组织结构。组织结构层级化和分部门化的基本问题是处理好以效率为中心的层级隶属的程度与部门设置的限度，也就是处理好管理层次与管理宽度之间的关系问题。

管理宽度也称管理跨度，是指一名领导者直接领导的下级人员的人数。从形式上看，管理宽度仅仅表示了一名领导人直接领导的下级人员的人数，但由于这些下级人员都承担着某个部门或某个方面的业务，所以，管理宽度的大小，实际上意味着上级领导人直接控制和协调的业务活动量的多少。管理层次也称组织层次，是指组织的纵向垂直层级数，从组织最高一级到最低一级的每一个组织等级都被视为一个管理层次。

管理宽度与管理层次之间的关系十分密切。一般说来，在工作量一定的前提下，管理宽度与管理层次成反比例关系：层次多则宽度小，层次少则宽度大。管理层次多而宽度小的组织，呈现高耸型结构；管理层次少而宽度大的组织，则呈现扁平型结构。管理宽度与管理层次之间存在互相制约的关系，其中起主导作用的是管理宽度。同时，管理层次对管理宽度也存在一定的制约作用。因为，与管理宽度相比，管理层次具有较高的稳定性。一个组织不可能也不应该频繁地改变管理层次，一个组织一旦根据管理宽度的要求设立了若干管理层次，只要组织的管理宽度没有发生全局性的且比较大的变化，管理层次就不宜改变，这就要求管理宽度在一定程度上服从既定的管理层次。

不存在一种普遍适用的管理宽度，它的大小取决于若干基本变量，组织设计的任务就是找出限制管理宽度的影响因素，根据它们影响强度的大小，具体地确

定各级各类组织与人员的管理宽度。一般说来,影响管理宽度大小的因素可以归结为:(1)主管人员与其下属双方的素质和能力。如果组织成员的素质高、能力强、经验丰富,管理宽度就可以大一些;反之,则管理宽度应适当减小。(2)上下级管理工作的复杂性、变动性和下级人员工作的相似性。如果面对的问题是复杂的、较困难的或涉及方向性战略时,则管理宽度不宜过大。如果许多问题的处理不易标准化或者管理基础差,实现日常工作科学化与规范化尚需长时间的努力,管理宽度也应适当减小。如果组织机构内工作程序化、标准化的程度较高,可适当加大管理宽度,但这有赖于工作程序和规章制度本身的科学性、合理性及可操作性。(3)授权。适当的授权可减少主管的监督时间和精力,增大管理宽度。下级人员职权合理与明确,也可增大管理宽度。(4)计划的周全性。事前有良好的计划,可增大管理宽度。缺乏系统的、正式的、进度明确的计划,则无法增大管理宽度。(5)组织环境和组织自身的变化速度快慢。在组织环境和组织变化速度快的情况下,为了提高组织的灵活性,可适当加大管理宽度。(6)工作条件,包括助手的配备情况、信息手段的完备情况和信息沟通的效率与效果、组织运行管理的自动化水平、工作地点的接近性、地理交通状况等对管理宽度均有影响。如,管理人员在组织机构中的地位层次越高,直接控制的人数就应越少。所辖地域近可多管,地域远则少管。(7)组织文化,如组织中的权力哲学,管理者及其下属的倾向性——对权力的态度,组织的凝聚力强弱等均影响管理宽度。

7.3.4 部门划分

对于组织结构设计而言,部门划分主要是解决组织的横向结构问题。所谓部门划分又称为部门化,是把完成组织目标所必须开展的各项活动加以归并组合而交给不同的单位或部门去承担的做法。部门划分的基本方法有如下几种:

(1)按职能划分部门。这是应用最广泛的一种部门划分方法,几乎可以在所有类型组织的结构中找到它的踪迹。任何一个组织的存在目的都是要创造某种为他人所需要的物品或服务,所以,一切组织都有着一些基本职能。以组织的基本职能为依据,可以将组织划分为一系列不同的部门。按照职能划分部门,有利于确保组织的主要活动得到重视;由于遵循了专业化原则,因此有利于提高人员、资源的使用效率,同时也简化了培训工作;由于最高主管要对最终成果负责,因此为高层实施严格控制提供了手段。但是,按职能划分部门的方式也有着许多缺点:它容易使人们局限于自己所在的职能部门而忽视了组织的整体目标,部门间的协调往往比较困难;只有最高主管才能对最终成果负责,因而对各部门的绩效和责任很难进行评价,也不利于培养综合性的、全面的管理人才。

(2)按组织所提供的服务或产品划分部门。这是许多开展多样化经营的大组

织经常采用的部门划分方式。它实际上是从按照职能划分部门的组织中逐步发展起来的。因为，随着组织规模的扩大和服务、产品品种的增加，管理工作日益复杂，各部门主管的工作负担日益加重，而管理宽度的客观限制又使他们难以通过增加直接下属的办法来解决问题，此时，按照产品或产品系列来重新划分组织部门就成为必要。按照产品划分部门有利于组织采用专用设备，促进协调，充分发挥人员的技能和专业知识，也有利于产品和服务的改进和发展；能够明确责任；有利于锻炼和培养独当一面的总经理型人才。但是，这种部门划分也有一些不足：它对分部主管人员的全面管理能力要求高；各分部的独立性较强而整体观念较弱；各分部内都需要保持职能部门或职能人员，从而造成资源重复配置、管理费用增加。

(3) 按地域、区域划分部门。这是管理活动在地域上比较分散的组织所常用的一种部门划分方法。其做法是将某一地区的业务活动集中起来，并委派相应的管理者，形成区域性的部门。按照地域划分部门，有利于鼓励地方参与决策，促进地区活动的协调；有利于管理者因地制宜地制定管理决策和方针；有利于降低管理成本；有利于培养能力全面的管理者。这种方法的主要缺点是，由于机构重复，使得费用增加，总部对地方控制的难度较大，要求管理者具有全面的管理能力。

(4) 按服务对象划分部门。有许多组织按照自己所服务的对象来划分部门。这种方法是与某一特定服务对象有关的各种活动结合起来，并委派相应的管理者以形成部门。按照服务对象划分部门的目的是为了更好更地迎合特定群体的要求。采用这种方法有利于重视服务对象的需要，增加服务对象的满意程度，并有利于形成针对特定服务对象的技能和诀窍。不足之处主要是，按照服务对象组织起来的部门常常要求特殊对待而造成部门间协调困难，同时管理者也要熟悉特定服务对象的情况。

此外，在一些组织中，还有一些常见的部门划分方法。比如，在一些技术含量较高的组织中可以按照技术或设备划分部门；在一些需要轮班作业的组织中则可以按照时间划分部门；在一些简单劳动特征较为突出的组织中还可以按照人数划分部门。

在组织结构的设计中，部门划分必须与职权联系在一起，在一定程度上，部门划分的目的就是要解决好职权的问题，所以，与部门划分相伴随的是职权划分。一般说来，组织的职权有直线职权、参谋职权和职能职权三种类型，在进行组织设计时，可以通过部门划分来区分并处理好部门间的职权关系。除此之外，还需要对部门内的这三种职权进行分类，把它们与相关的职位和人员联系起来。

总之，组织设计需要正确处理直线人员、职能人员与参谋人员的关系，在充分发挥直线职权而保证组织目标实现的前提下，注重发挥参谋职权中的协助和建议权，以求直线主管人员做出的决策更加科学合理。

本章小结

组织运行的过程，实际上就是组织围绕组织目标，确立组织运行体制，以特定的组织文化为依托，对组织进行常态管理和危机管理的过程。组织目标是组织存在和发展的前提，是组织在一定时期内所追求的最终成果和组织奋力争取达到的所希望的未来状况。组织目标决定着组织行为的方式和组织发展的方向，是组织建立和存在的出发点和前提。组织体制是组织的体系及其运行机制的总称，是制度化和程序化了的组织权力关系。组织类型的不同决定了组织体制上的差别。组织文化是指一个组织在长期发展过程中所形成的组织成员共同拥有的价值观、信仰和道德规范的总和，它贯穿在组织架构及管理系统之中，影响着组织行为并造就某种行为模式。危机环境下的危机管理和常态环境下的常态管理形成了组织双重管理的要求和任务。

持续变化的环境要求组织通过不断的变革去适应环境，管理者要及时抓住组织变革的征兆以推行组织变革。但是，组织变革会遇到个人、团体、组织运行方面的阻力，为此，应该进行力场分析，争取组织中高层管理者的支持，自觉地去创新组织文化、创新策略以及方法和手段，按照一定的程序进行变革。

组织设计是一项系统工程，进行组织设计时必须考察和描述影响组织设计的变量，在组织设计的过程中，应该贯彻权责对等原则、统一指挥原则、精干高效原则、目标导向原则、分工协作原则。组织设计还需正确处理管理宽度与管理层次之间的关系，根据相关因素确定管理宽度，合理划分部门与职权，正确处理直线人员、职能人员与参谋人员的关系。

关键术语

组织目标	组织体制	首长制	委员会制
完整制	分离制	组织文化	精神文化
制度文化	行为文化	物质文化	常态管理
危机管理	组织变革	组织设计	组织战略
组织设计原则	管理宽度	管理层次	

复习思考题

1. 什么是组织目标？组织目标具有什么样的功能？
2. 什么是组织体制？组织体制有哪些类型？
3. 如何理解组织文化的内涵？试举例说明组织文化的特点与内容。
4. 组织常态管理的特点是什么？
5. 试分析危机管理的原则与程序。
6. 运用所学理论分析我国行政组织变革的原因与征兆以及变革的阻力与对策。
7. 影响组织设计的因素有哪些？请分别举例说明。
8. 组织设计应遵循什么原则？
9. 试阐述管理宽度与管理层次的关系。
10. 试分析影响管理宽度的因素。
11. 试论述部门划分的方法。

人力资源管理

案例导入

1988 年,新西兰实行《公共部门法》,开始了公共部门的全面改革,在公共部门内部推行公司化、商业化改革。1991 年,又推行了在公私两个部门中都适用的《劳动就业合同法》,通过劳动合同(不论是个人劳动合同还是集体劳动合同)对雇主设定了雇员的雇佣条件。在法案推行五年以后,相当数量的公务员是以个人劳动合同的形式被雇用的。

劳动合同中可以包含双方协商同意的任何合法的内容,但是必须包含一定数量的特殊预备和保护性条款,如有效劳动争议程序和中止日期等。个人劳动合同附带雇员个人责任状(或相类似的文件),个人责任状是劳动合同双方详细列出的雇员有责任提供的产品或任务的清单,只要有可能,就应该包括质量、数量、成本和截止日期等细节。

为了实现发展管理的目的,新西兰已经在高级主管们的集体领导下建立了“管理发展中心”,该中心被设计用来培养公共部门的管理者,其目的是要提高公共服务部门中的高级管理人员队伍规模和素质。同时,严格的和经常性的个人评估系统在新西兰被用来完善绩效评估系统,用于诊断、确定个人的优势和劣势

所在, 以及哪些方面需要补救或发展。以劳动合同和个人责任状为依据的经常性的绩效督查, 已经成为每对雇佣关系的整体组成部分之一。

通过行政改革, 新西兰公共部门实现了从高度集权制、高度规制和高度官僚化的传统人力资源管理模式向新的公共部门人力资源管理模式的转换, 公共部门的管理者现与私人部门的同行在人事管理方面的地位和责任相同, 他们可以自行决定需要何种数量和何种类型的雇员, 可以挑选和决定聘用雇员, 也可以和雇员协商雇佣条款和条件。

资料来源: 赵曼主编: 《公共部门人力资源管理》, 23~25 页, 北京, 清华大学出版社, 2005。

8.1 人力资源管理概述

8.1.1 人力资源的含义

人力资源 (human resource) 的概念是从人力资本的概念发展而来的。20 世纪 60 年代, 美国经济学家西奥多·W·舒尔茨、加里·S·贝克尔系统地提出了人力资本发展的理论及其对经济增长和社会进步的重大意义, 奠定了现代人力资源管理的基础。20 世纪 80 年代以后, 人力资源以及人力资源开发和管理的的重要性逐渐被人们广泛地接受, 人力资源被看作是一个组织必需的四种资源 (实体设备资源、财政资源、技术资源、人力资源) 之一, 并被认为是最活跃、最积极、最具主动性的生产要素, 是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。

关于人力资源的概念, 可以从狭义和广义两个角度来理解。狭义的人力资源是指包含在人体内的一种生产能力, 是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源。广义的人力资源是指在一定区域内所有具有劳动能力的人口的总和, 既包括现有在生产过程中投入的劳动力人口, 也包括即将进入生产过程的潜在劳动人口和暂时失去工作职位但仍有劳动能力的失业或待业人口等。

人力资源包括数量和质量两个要素。人力资源的数量是人力资源量的特征, 是衡量人力资源总量的基础性指标, 反映了人力资源的绝对量水平以及相对量水平。人力资源的质量是人力资源的质的特征, 是衡量人力资源总体素质的指标, 对于国家和社会发展的作用比人力资源数量因素更为重要。

人力资源分为现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。现实的人力资源指的是在一定时间内拥有的实际从事生产劳动的全部人口, 例如企业中的员工、政

府中的公务员等。潜在的人力资源指的是处于储备阶段、经过培养而可能具备劳动能力的或者是虽具有劳动能力但由于各种原因没有从事劳动的但在一定条件下可以投入劳动的人口总和，例如在校青年学生、从事家务劳动的家庭妇女等。

同其他类型的资源相比，人力资源具有如下特点：

(1) 能动性。能动性指的是人力资源在劳动过程中居于中心位置，起着主导性作用，能够引导、操纵和控制其他资源的利用。人力资源是组织中唯一能起到创造作用的因素，能够顺应一定的社会历史条件，也能够进行创新和发展。这是人力资源的一个根本性质，是区别于其他资源的本质特征。

(2) 社会性。人力资源具有的知识和技能具有明显的后天性，受民族文化和社会环境影响，生成过程具有明显的社会性特征，是社会多种因素共同作用的结果。一个时代的经济、文化、科技等状况，都会影响和制约人力资源的生成过程。

(3) 资本性。人力资源是一种经济性资源，具有资本的属性。一方面，人力资源是投资的结果，人力资源质量的高低完全取决于投资的程度；另一方面，人力资源所带来的收益，不仅表现为货币形态，也表现为非货币的形式。而且，人力资源又不同于一般的资本。一般的资本普遍存在收益递减的规律，而人力资源则体现了收益递增的规律，它的收益份额大大超过了其他资源。

(4) 两重性。人力资源既是生产者又是消费者。也就是说，人力资源的成长过程中需要消耗各种资源，在其闲置过程中，仍需要不断地消耗各种物质资源才能维持。组织必须付出必要的经济性补偿和物质保障使闲置的人力资源能够得以维持。

(5) 时效性。人的生命周期各阶段体能和智能不同，表现为人力资源使用过程中的时效性特征。在人力资源达到最佳状态时，组织需要及时地开发和利用，否则，人力资源的综合素质就会从顶峰下降，从而造成人力资源的浪费，甚至影响到组织的发展目标及工作绩效。

此外，人力资源存在有形磨损（人力资源自身的衰老）和无形磨损（知识和技能的老化），需要自我补偿，自我更新，进行持续性的开发。人力资源具有许多潜在的素质和能力，组织可以通过各种途径加以开发利用。而且，以往开发的素质能够在新开发中附加地发挥作用。

8.1.2 人力资源管理的特点

人力资源管理是对人力这样一种特殊资源的开发、利用和管理。不仅包括人力资源的智力开发，也包括其思想文化素质和道德水平的提高；不仅包括人力资源现有能力的充分发挥，也包括潜在能力的挖掘和培养；不仅包括对人力资源的

发现、鉴别、选择、分配和合理利用，也包括人力资源的预测和规划、组织和培训。总的说来，人力资源管理是这样一个过程：它运用现代科学方法对与一定物力相结合的人力进行合理的组织、培训和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的协调、控制，充分发挥人的主观能动性，以实现组织的目标。对于现代管理而言，人力资源管理不仅是人力资源管理部门的事情，而且是每一个管理者的职责，它已经成为现代管理的核心。

人力资源管理是在传统人事管理的基础上发展起来的。传统的人事管理把“事得其人、人尽其才、才尽其用”作为出发点和归宿，它的局限性在于以“事”为中心，为事配人，以人适事，由于不同程度地忽视了对人的开发和利用，因此造成人才闲置、人才压制、人才浪费等现象。人力资源管理则在对人的管理理念和实践上发生了根本性的变革。概括地说，人力资源管理具有如下几个特点：

(1) 宏观性和微观性相结合。人力资源管理对于具体的组织而言是其内部管理的一个重要组成部分，同时，它也是整个社会人力资源管理系统的一部分。组织的人力资源管理必须适应社会人力资源管理的基本要求，受到宏观人力资源管理环境的影响和制约。

(2) 引导性和前瞻性相结合。人力资源管理通过制定具体的政策、制度，引导人力资源朝着有利于资本增值的方向发展，从而对社会整体性人才以及组织内人才的培养产生导向作用。这种引导性是建立在前瞻性基础上的。前瞻性指的是人力资源管理对未来社会、经济发展所需的人力资源的内容、供需状况进行合理的预测和规划，根据组织的工作需求对实现组织目标所需人员数量和质量做出规划。

(3) 开发性和增值性相结合。人力资源管理把人的劳动能力看作是一种资本性资源，具有增值潜力。通过培训和开发，能够充分挖掘人的潜能，从而使人力资源获得不断增值。

8.1.3 人力资源管理的意义

在一定程度上，一个组织是由其拥有的资源推动而达到管理目标的。虽然组织中的资源有许多是非人力的，比如资本、设备等，它们也在组织的运作中发挥着重要的作用，但是，最为重要的资源显然是人力资源。因为，组织中的非人力资源的运用也需要人来操纵，只有由人来操纵其他各种资源，组织才能圆满地完成管理的目的和实现管理目标。

传统的竞争优势理论认为，组织的竞争优势来自于两个方面：其一，成本领先，也就是减少生产成本，使产品进入市场卖得便宜；其二，产品分化，如果产品进入市场卖得不便宜，就要有产品特色，属于受顾客偏爱的产品或服务。可以

通过使用新技术或设计更有效的工作方式来提高生产率、减少生产成本，也可以通过降低管理成本来实现；产品分化则可以通过提供更好的产品和服务、推出创新性产品和服务、选择更接近顾客的地点、促销和产品包装等来实现。从人力资源角度来看，这两点都是由人做出来的。为组织增添竞争优势的，不是产品价格，而是人。人是比产品价格更为重要的东西。而人力资源管理就是组织竞争优势的一个重要源泉。有效的人力资源管理可以降低成本和促进产品分化，从而提高组织的竞争优势，甚至这种竞争优势可能比通过其他手段获得的竞争优势更为持久。例如，一个超市通过开展促销活动创造了竞争优势，但别的竞争者就可能模仿它，原来的优势很快就可能丧失。而人力资源管理的实践却不易被竞争者们发觉，而且即使能够模仿，被用于不同的组织环境中往往效果也不一样。

组织要想在竞争中取胜，必须提供优质的产品和服务，而人力资源管理正是提供这些产品和服务的要素之一，有时甚至是唯一的要素。管理者之所以日益重视人力资源管理的战略地位，是因为在组织不断提高竞争力和努力完成使命的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。人力资源管理的根本任务，就是要在组织内部设计各种有关的规章制度，使之有利于发挥人员的才干，从而圆满地实现组织的各种目标。

人力资源管理对组织的影响可能是有利的，也可能是不利的，具体效果如何，取决于人力资源的具体政策、体制设计和贯彻实施状况。在很多情况下，人力资源处于未充分利用的状态，人员的工作效率低于其潜在的能力。所以，应通过人力资源管理去改进人员的职责、技能和动机，从而调动人员的工作积极性和效率。

8.1.4 人力资源管理的内容

人力资源管理的基本内容在于获取、激励和开发人力资源，也就是吸引合适的人员、留住优秀的人才和激励人员的工作热情。具体地说，人力资源管理的内容包括：工作分析、人力资源规划、招聘与录用、培训与开发、薪资福利、绩效评估、人员激励、人事调整、劳动关系等。

也就是说，人力资源部门根据组织目标和岗位需要进行工作分析，按照人力资源规划和职务说明书的要求招聘和录用符合条件的人员。人员进入组织后，通过入职培训，具备入职资格后被安排担任某一职务。人员在使用一段时间后，组织要对其进行绩效评估，绩效评估结果所形成的信息反馈是薪资福利、人事调整（奖励、晋升、降级、辞退）的依据。同时，人力资源管理也应致力于人员激励，对人员进行进一步的培训和开发。另外，劳动关系也是人力资源管理的一个不可忽视的内容。

8.2 人力资源规划

8.2.1 人力资源规划概述

人力资源规划是指组织根据发展的需要和目标,预测、估计和评价组织人力资源需求的过程。组织的人力资源需求既包括短期、中期和长期的需求,也包括人才的种类、层次和人数需求,还包括财务预算、招聘需求、培训需求等。因而,人力资源规划的内容就是,围绕组织发展战略目标和人员需求状况,在预测和分析的基础上制定出组织目标、人力资源规划目标、现有人力资源状况、人力资源供需预测等。具体地说,人力资源规划的内容主要包括:(1)变化着的内外环境对组织发展和人员需求提出的要求;(2)组织的短期和长期的发展目标;(3)现有人力资源素质、能力结构与组织目标之间存在的差距;(4)对组织未来的人力资源供给需求情况做出预测;(5)在管理中贯彻和实施人力资源规划的要求;(6)对人力资源规划的成果予以评估。

在当今社会,人力资源可以说是人类社会中所形成的最宝贵资源,而人力资源规划是组织获取这一宝贵资源的前期准备,是人力资源管理的基础性工作。许多人力资源管理的成功实践都有赖于科学细致的人力资源规划。通过人力资源规划,组织能够确定未来的工作空缺,以及相应的工作资格要求。人力资源规划能帮助管理者预测甚至掌握、部署和使用那些与人员相关的变动性需求。所以,组织需要首先详细制定一份总体计划(也即“战略性计划”),然后通过需求和供给预测的过程来估计成功执行总体计划所需的人员数量和类型。根据这些信息,组织就能够规划自己的招聘、选拔和培训策略了。

技术的、社会的、政治的环境变化是组织活动中必须面对的客观现实。人力资源规划有利于组织更好地应付内外变化,从而实现有效的人力资源管理。也就是说,对于人力资源规划来说,对外部变化情况进行详细的了解具有举足轻重的意义。这种了解是需要通过对外部环境的反复观察而获得的,而劳动力构成和工作模式、政府的影响力、经济状况、地理环境和竞争的激烈程度等,都是非常重要的环境要素。

人力资源规划的目的是为了保证实现组织的各种目标。人力资源规划有助于改善人力资源的配置,降低组织用人成本,同时谋求人力资源使用的平衡,谋求人力资源科学有效的开发。所以说,人力资源规划是人力资源战略和人力资源管理之间的纽带,它能够有效地支持和保证组织发展目标的实现。

人力资源规划按照不同的标准可以划分为不同的类型:按照规划的性质,可

以划分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划；按照规划的期限，可以划分为短期、中期、长期三种；按照规划的范围，可以划分为广义和狭义的人力资源规划。

8.2.2 人力资源规划的过程

人力资源规划的过程是组织科学地预测、分析自己在变化环境中的人力资源供需状况，制定必要的政策和措施以确保自身获得各种所需要的人员（包括数量和质量两个方面），并使组织和个体得到长期利益的过程。它主要包括以下几个方面：

（1）审视组织内外部环境，制定组织发展目标和战略规划。人力资源规划是为了保证组织目标的实现，因而人力资源规划的先决条件是审视组织内外部环境，制定组织发展目标和战略规划。外部环境因素包括政治环境、经济环境和文化环境，而内部环境因素主要有组织目标、组织文化、组织结构、人员构成、工作性质、工作方式等。在环境分析的基础上，组织需要确认自身所处的地位和发展前景，确定一定时期内的目标，并制定中长期战略性规划。人力资源规划要符合组织目标的需要，服务于组织的战略规划。

（2）现有人力资源状况的分析归类。人力资源状况包括组织在过去一定时期内人力资源的结构以及现有人力资源的状况。不同环境、不同性质、不同水平的人力资源具有不同的状况，必须以不同的方式加以开发和利用。只有从数量、质量、结构、变化等角度对其进行分析，才能找到人力资源利用的合理途径，做出科学的预测。同时，组织通过工作分析，描述组织内的职位设置和工作性质，将其作为对照人力资源结构的基础性资料；然后运用面谈或问卷的方式，统计人员的基本情况，获得现有人力资源状况的基础性分析资料；最后，对这些基础性资料进行统计、归纳和分析，得出组织现有人力资源总体状况的资料和统计分析结果。通过这一步，组织可以发现在目前的工作性质下人员使用、流动的规律，把握工作要求与人员资格能力之间的契合程度，发现目前人力资源状况的弱点和不足，与组织发展目标之间的差距，从而为人力资源需求预测奠定基础。

（3）人力资源供需预测。需求预测是人力资源规划的中心内容，需求预测集中在组织需求人员的数量、需求人员的专业技术种类、需求人员的能力水平和职务层次三个方面。供给预测提供了社会中人力资源的结构、劳动力市场的流动状况以及组织所需人力资源的来源。通过供给预测，组织可以了解规划的合理性程度，可以更有效地配备各种资源，降低成本支出，提高资源利用率。组织在完成供需预测之后，对两方面的结果进行比较与综合评价。针对可能出现的供大于求、供不应求、供求平衡三种状况，采取相应的行动方案，促使自身人力资源供

需关系达到基本平衡，从而防止人才不足或人浮于事等现象的出现。

(4) 制定总体规划和行动计划。人力资源供需之间必然会存在着差距，制定总体规划和具体的行动计划就是为了消除这种差距。行动计划主要包括：第一，人力资源供求平衡计划。根据组织发展的需要、人员自然损耗、人员内外流动等确定新增加的人员数量、种类和层次。第二，人力资源招聘补充计划。确定招聘的数量、种类、层次、时间、地点、方式，这需要通过组建招聘小组、指定招聘负责人去进行，也需要进行招聘的财务预算。第三，人员的培训发展计划。规划和安排对组织中各层次、各类型的人员进行有计划、有针对性的培训。第四，薪酬福利计划以及职业生涯规划。根据组织的需要和个人的特长和爱好，帮助个人规划职业发展方向和职业发展空间。根据胜任原则和发展原则帮助个人向最佳职业道路发展，并定时修正错误，使个人的发展和组织的目标相吻合。

(5) 人力资源规划的控制和评价。在人力资源规划的这一阶段需要做的工作是对人力资源规划的内容和实施情况进行控制和调节，并对其进行评价，把评价结果反馈给下一次规划过程。控制包括对招聘成本的控制、培训成本的控制、职业管理成本的控制等。评价指的是对人力资源规划和实施中取得的结果和影响进行综合、系统的分析和评定。有效地评价能够及时发现规划中的不足，不断改进和发展规划，调整由环境变迁带来的不适应，从而保持组织对规划的满意度。评价要解决的关键问题是评价标准的选择，使评价做到客观和有效。主要标准包括：规划的充分性、规划的可行性、规划的效率、规划的效能等。

8.2.3 人力资源的供需预测

在动态变化的内外环境系统中，组织对未来一段时期的人力资源供需状况的准确预测是保证组织战略目标得以实现的重要条件。人力资源供需预测是使用过去和现有的信息来推断未来的某些状况。对外部环境进行考察和对组织内部优劣进行分析，是可以为人力资源供需预测提供依据的。

人力资源供需预测应覆盖三个规划时期，即短期、中期和长期。最常进行的是短期预测，通常为6个月至1年。短期预测只需很少的假设条件，是例行性的工作事项，为组织提供了关于急需人力资源的最好的估计。中期和长期预测在程序上相对复杂，中期预测通常只推断未来1~5年的情况，长期预测则推断5年以后的情况。

人力资源需求预测是对组织在未来某个时点上需要多少数量和何种类型的人员的预测。需求预测程序一般包括这样几个步骤：预测组织未来发展状态；估算各职能工作活动的总量；确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷；确定各职能活动内不同层次类别人员的需求量。影响人力资源需求的因素包括：

技术、设备条件的变化；组织规模的变化；组织发展方向的变化；培训；人员稳定性；外部因素；经济环境；技术环境；竞争对手等。

人力资源供给预测是从现有人员的清点开始的，即对组织内外部人员的可能来源进行分析。在供给预测中，不仅要分析数量因素，更重要的是要分析人员的质量因素。这样，可以在人员的流动中把握组织可能产生的人员平衡问题。供给预测一般包括两个步骤：首先，组织把它的职位按头衔、职能和责任等级进行分组，这些组合应该反映人员期望升迁的职位级别；其次，估计在制定规划期间，每个职位类别里有多少人员将留在原职，有多少人员将流动到其他的职位上（通过调任、晋升和降职等），有多少人员将离开组织。这些预测要部分地考虑过去的流动趋势。另外，组织还应考虑合并、裁员、缩小规模等可能性问题。

人力资源供给预测除了对现有人力资源进行测算、对组织内人员流动进行分析外，还要对组织外部人力资源供给进行预测。内部供给一般比较容易估计，但对外部供给的预测也是不可缺少的。外部供给可以根据以下一些因素来预测：该地区净迁入与净迁出人口；进入和退出劳动大军的人数；从中学和大专院校毕业的人数；处于变动中的劳动力结构和模式；对今后几年经济情况的预测；技术发展和变化趋势；参与竞争的其他组织的行动；政府的有关法规和压力；影响人员进入和退出劳动力队伍的因素。

任何组织的人力资源供需都可能处于不平衡状态。比如，可能出现人力资源不足或人力资源过剩以及两者兼有的结构性失调。其中，最棘手的状态莫过于第三种，也就是不需要的过剩，急需的却无从获取。因此，在对人力资源供需预测的基础上，要将两者进行对比分析，有针对性地做出人力资源规划，采取相应的行动方案以促使人力资源供需关系达到基本平衡。

8.3 招聘、培训与开发

8.3.1 招聘的过程与方法

招聘是指组织用以寻找或吸引求职者来填补工作岗位的过程。组织往往用招聘的方式来定位和吸引申请具体职位的人，有效的招聘方法有利于组织利用有限的人力资源成功地进行竞争。为使竞争优势最大化，组织必须拥有能快速和经济地挑选出最佳候选人的招聘方法。因为，招聘的目的就在于迅速、合法、有效地找到合适的任职者。

一般说来，人力资源招聘是一个完整、复杂、连续的程序化过程。它大致可以分为招募、甄选、录用、评估四个阶段。招募是组织为了吸引更多更好的应聘

者而进行的若干活动，包括招聘计划的制定和审批、招聘信息的发布、接受应聘者申请等；甄选是组织从职位需要出发挑选出最适合的人员，包括申请资格审查、初选、笔试、面试、其他测试、体检、资料核实、甄选决策等；录用是组织对甄选出来的人员初步安置、适应性培训、试用、正式录用等；评估则是组织对整个招聘效益与录用人员质量的评估。

组织可能从内部（招聘那些想升迁或变换工作的内部人员）或从外部招聘候选人，因此招聘的方法包括内部招聘方法和外部招聘方法。内部招聘和外部招聘各有利弊。在大多数组织中，外部招聘主要限于“入门水平”的工作，高于入门水平的工作通常通过晋升的方法用组织现有的人员来补充。因为，晋升的可能性往往能增强人员的士气，从而导致流动率的下降、工作满意度的高涨及工作绩效的提高。

内部招聘相对于外部招聘还有这样一些优势：第一，招聘者比较熟悉内部候选人的资格；第二，内部招聘花费相对较少；第三，能够更快地填补工作空缺；第四，内部候选人更熟悉组织的政策和实践，需要较少的培训。但内部招聘也会产生一些问题。如果一个职位空缺时，肯定会有许多人员希望能够拥有那个职位，但只有一个人能够最终得到那个职位。这样，得不到的人员也许心中会郁积更多的不满，在往后的工作中可能也会出现更多的抵触情绪。另外，被晋升的人员与过去的同事之间的关系在角色转变之后也会面临一些问题。尽管内部招聘存在一些潜在的问题，但组织内大多数工作都是用这种方法补缺的。高于入门水平的工作使用外部招聘方法通常仅限于如下一些情况：需要外部人员给组织添加新的理念和活力；没有合适的内部候选人；需要增加某些特殊的未被充分使用的人员百分比。

内部招聘方法主要有如下几种：

（1）计算机化的职业生涯系统。在人力资源信息系统中存储有每位人员工作技能的信息，当工作出现空缺时，计算机搜寻相关的技能文件，为空缺工作辨认拥有所需技能的人员。这种方法能够很快找到候选人，组织也可辨认较大范围内的候选人。但是，存储的技能文件一般只限于客观的或实际的信息，如教育程度、资格证书、培训内容及掌握的语言。而一些主观性的信息，如人际技能、判断力、创造力等往往没有办法包含在内。

（2）主管推荐。由主管提名一个或更多的人以备考虑。主管一般提名的都是了解其工作能力的那些人。这种方法使主管拥有全部斟酌决定的自由，而且，主管一般便于了解潜在候选人的能力，特别是那些正在寻求晋升的人员。但是，主管的推荐通常很主观，易受偏见和歧视的影响，也可能忽视一些优秀的候选人。

(3) 工作张榜。这是内部招聘最常用的方法，也就是将工作空缺通知贴出以便所有人员都能看到。通知描述工作、薪水、所需资格等内容，所有拥有这些资格的人员都可以申请，最合格的申请人被选中进行面试。这种方法提高了选择最合格人员的可能性；并且给人员一个对自己职业生涯开发的机会，增加了人员提高工作技能和绩效的动力；同时，也促使现任主管更有效地管理以免人员“跳槽”。但这种方法也有如下一些缺点：用这种方法填补空缺需要花费较长的时间；某些人员由于缺乏明确方向而在工作中跳来跳去；那些申请被拒绝的人员可能由此会疏远组织。

(4) 职业生涯开发系统。组织不是鼓励所有合格的人员都来申请一项工作，而是将高潜能的人员置于职业生涯路径上接受培养或培训以适应特定目标的工作。职业生涯开发系统实施的关键问题在于如何辨认最合适的候选人。这种方法使得组织中的最高绩效者（即被方案选中的人）更可能留在组织中；有助于确保在职位出现空缺时总有准备填补的人。但是，没有被选中进行培养的人员可能会对组织心存不满从而离开组织；另外，因为目标职位从来没有出现空缺，被选中的人员由于期望的晋升不能兑现也可能心生不满。

外部招聘方法主要如下：

(1) 员工推荐。人力资源专业人员或一线管理人员向组织提出请求希望能够让他的合格的朋友和同伴参加申请。这种方法比较有效，一般组织 15% 的人员是通过这种方法招聘到的。通过这种方法招聘到的人员一般比通过其他方式招聘到的人员表现更好，而且在组织中工作时间更为长久。因为，员工对于空缺的职位和候选人都比较了解，可以较准确地判断出两者是否“合适”。而且，由于推荐也涉及自身的声望，员工通常只会推荐那些质量好的求职者。但是，这种方法也可能造成对平等就业机会的破坏。

(2) 求职者自荐。组织经常能收到那些对组织工作感兴趣的人主动提出的申请或简历。因此，薪酬政策、工作条件、员工关系等方面享有好声誉的组织有时候并不需要“主动”招聘。这种方法既有效成本又低，而且，候选人通常已经花时间了解过组织，因而更容易受到高度激励。但是，由于申请和简历可能要在文件中储存一段时间，到职位出现空缺时，许多求职者可能已找到了其他的工作。

(3) 招工广告。这可能是最广为人知的一种方法。寻求求职者时，组织可能在地方报纸上登广告、利用电视或广播登广告，或在网络公告牌上放置通知。这种方法能使信息在相对短的时间内到达大量受众。实际上，几乎所有的组织都使用过招工广告。这种方法有助于保证足够数量的求职者，而且有助于被保护群体

的成员申请空缺职位。但是,这种方法往往不能吸引优秀的求职者,由此招聘到的人员工作表现较差;如果广告受众太多,筛选过程也将变得非常困难。

(4) 就业代理机构。组织告知工作所需资格,由就业代理机构和经理搜寻公司寻找和筛选求职者,并向组织推荐优秀的求职者以备进一步筛选。就业代理机构包括公共就业代理机构和私人就业代理机构,经理搜寻公司通常又被称为“猎头公司”,它们在外部招聘中有着长足的发展。

(5) 校园招聘。指招聘者走访各大专院校去为那些要求文凭的职位招聘人员。通过校园面试,招聘者对学生的工作适合性可以做出初步的评价,学生对组织的吸引力也可以做出初步的评价。校园招聘所得人员通常承担像财务、会计、法律等专业化的初级工作。一般说来,校园招聘代价高又耗时间,而且正常情况下必须等到学生毕业才能雇用。

以上方法各有利弊,不同类型的工作可以采用不同的招聘方法。比如,招聘销售人员大多采用招工广告、推荐、就业代理机构等方法。招聘工人采用去职业学校招聘、员工推荐、求职者毛遂自荐等方法。招聘专业技术人员经常通过校园招聘、招工广告等方法进行。而招聘高级管理人才和高级专业技术人员,则可以采用推荐的方法或通过“猎头公司”获取。

组织应该及时对过去所采用的招聘方法进行评价,选择合适的招聘方法,改进招聘工作。这就是对招聘工作的评估。招聘工作的评估指标包括招聘成本、应征率、录用率、绩效和离职率等。一般而言,招聘成本低为好、应征率高为好。应征人数多,容易选到合适的人员,但所花费的时间和成本相对也会增加。应征率和录用率直接相关,应征率高,录取机会就少,这两个比率反映了劳动力市场的供求状况和空缺岗位的吸引力。

8.3.2 培训与开发的意义

组织招聘到了合适的候选人,但并不能保证所有的工作都被分配给了完全胜任的人。即使是那些招聘时高度合格的人,也需要一些额外的培训以使他们更加令人满意地去完成他们的工作。人力资源的培训与开发所发挥的就是这样一种作用,它能够保证人员得到必要的指导。

培训是指组织根据经济和社会发展及实际工作的需要,依照有关的法律、法规和规定,采取多种多样的形式对人员进行有目的、有计划、有组织、多层次、多渠道的培养、教育和训练的活动。培训是一个学习训练的过程,在这一过程中,人员获得了有助于促进实现各种目标的技术或知识。从狭义角度来看,培训为人员增添了他们现任职务所需的知识和技能。广义的培训其实是包括一般性的培训和开发两个部分的工作内容的。

人力资源的开发是指提升人力资源的智力、激发人力资源的活力的活动。通过开发，给人员增加了超过他们目前工作需要的各种能力，人员个人的职业生涯的目标将逐渐变得更加明确，职务也能得以步步升迁。智力和活力是绩效的源泉所在，所以，人力资源开发一方面是对人力资源的充分挖掘和合理利用；另一方面，也属于人力资源的培养与发展范畴的工作。开发包括三个层次：培养性开发；使用性开发；政策性开发。

培训和开发教会组织成员如何有效地完成目前或未来工作。培训的着眼点在于目前的工作，开发则是为组织成员可能承担的未来工作而作准备。两者的目的在于通过提高人员的知识和技能水平以改进组织的绩效，通过提高人员的能力、减少不希望的人员流动来对竞争优势作贡献。

培训既是组织中的人员应当享受的一项基本权利，也是其必须履行的一项基本义务。从性质上看，培训是一种继续教育，是常规学校教育的延伸和发展；从内容上看，培训主要是针对职位和工作的具体要求，向受训人传授专门知识和训练特殊技能，以便适应工作需要；从形式上看，培训立足于现实需要，形式灵活多样；从目的上看，培训目的日益呈现出多样化的发展趋势。培训要能够满足支持组织发展目标的要求，它的主要目的在于克服工作的低效率，获得理想的行为后果。培训是在人员身上进行的投入，组织投入的是财力，人员投入的是时间。人员离开组织的可能性越小，组织在人员身上投入所得的回报就越高。一般来说，有效的培训所产生的生产性收益大于培训所花费的成本。

总的来说，培训与开发的作用在于以下几个方面：

(1) 培训和开发可以提高人员胜任工作的能力。培训和开发通过使人员的知识基础、态度和技能产生变化来提高人员的能力，使人员成为更好的雇员。对于新雇人员的培训可以分为技术培训、适应性培训和文化培训。在职人员的培训基本上分为纠正性培训、与变革有关的培训和开发性培训等。

(2) 培训和开发可以减少不必要的流动。组织中有一些人员，会因为对组织管理方式的不满而离开，这些人常常是非常优秀的。培训和开发通过指导方案来改变不良的管理实践，从而提高主管人员管理“低效”人员的能力。而且，培训和开发通过提高人员的工作技能以提高工作绩效，通过对技能已过时的人员进行再教育从而给他们分配新的工作职责。

(3) 培训和开发可以强化组织文化的建设过程。组织文化对于组织发展有着重要的作用，正在引起越来越多的关注。组织文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，使人员产生亲切感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在

共识的基础上产生巨大的凝聚力和向心力，从而有助于组织目标的达成。组织文化是人员培训的一个重要内容，同时，人员培训也成了宣传、讲授和强化组织文化的重要环节。

8.3.3 培训与开发的原则

要做好培训和开发工作，需要遵循如下几个原则：

(1) 学以致用原则。培训应理论联系实际，不应为了培训而培训，特别是应保证培训所学能够被用在工作上，尽力避免培训和使用脱节而造成的人力、物力和财力浪费。为此，需要将培训内容与工作实际相结合，使用案例、模拟、角色扮演以及实例等方法。

(2) 讲求实效原则。大多数组织在培训和开发上花费了大量的时间和金钱，却未必给人员或组织本身带来真正的收益。因此，培训和开发的成本效率问题是值得关注的。在培训和开发的过程中，培训方案必须包含有助于受训人学到有效工作绩效所必需的知识、技能和能力方面的材料和练习；获得并保持受训人的专注、提供实践机会、给予积极的反馈，从而使受训人的学习效果达到最大化。

(3) 分级培训原则。要根据组织的需要和人员的实际情况制定相应的培训计划，有针对性地决定培训内容，进行分级培训，使人员培训计划与组织各项规划妥善接轨。专业知识技能培训和组织文化培训应兼顾进行，针对不同的对象有所侧重。在全员培训的基础上体现重点提高原则、按需施教原则。重点培训技术和管理水平，尤其是培训中上层管理人员。对于年纪较轻、素质较好、有培养前途的人员，更应有计划地加以培训。

(4) 考评激励原则。对培训进行严格的考评是保证培训质量的必要措施，也是检验培训质量的重要手段。应做到只有培训考核合格，才能择优录用或提拔。当然，组织中也有许多培训只是为了提高素质，并不涉及录用、提拔或安排工作问题，因此，对受训人进行必要的激励就成为调动其培训积极性的有力杠杆。这就要求把人员的培训与他们的任职、晋升、奖励和工资福利衔接起来，与他们自身素质和能力开发结合起来，从而使人员在诸多激励诱因的吸引下，自觉自愿参加培训。

8.3.4 培训的方法

培训的方法多种多样，组织应根据培训的目标选择适用的有效方法。根据培训与工作的关系，可分为在职培训、脱产培训、半脱产培训等形式；根据培训的组织形式，可分为正规学校、非正规学校、短训班、自学等形式；根据培训的目的，可分为文化补课、学历培训、职位职务培训等形式；根据培训的层次，可分

为高级、中级、初级培训等形式。下面简单介绍培训实施中一些经常使用的方法：

(1) 迎新介绍。这是一种特殊的培训，有计划地向新进人员介绍他们的工作、同事和组织的各种情况，目的是帮助新进人员了解他们所处的工作环境，使他们的工作表现尽可能早日达到所要求的标准。迎新介绍向新进人员提供所需的信息，可以增强其与其他人的相互了解，增强其对组织的责任心，提高其对组织的价值观和目标的认同度和对工作的满意度，减少人员流失。

(2) 在职培训。这是一种向受训人传授如何在实际工作环境中完成本职工作的方法。组织一般都会要求几乎所有新进人员接受某些形式的在职培训，受训人被期望通过对称职人员进行观察和提问来进行工作学习。成功的在职培训应列出受训人需要学习的所有技能和信息，设定学习目标，解释工作的原理和方法。

(3) 工作指导培训。这种方法始于工作分解，也就是分步骤地列出应如何进行工作，并对每一步骤的关键点进行描述，然后为受训人提供有针对性的实践。培训人首先讲解并演示任务，然后由受训人一步步地执行，必要时培训人给予纠正性反馈。当受训人能够连续两次执行任务而无须提出反馈时，培训结束。

(4) 讲授法。培训人通过口头传达信息来讲授一个主题。这种方法最适合于以简单地获取知识为目标的情形。比如，在新进人员培训中描述组织的发展历史。但是，这种方法既不提供反馈，也不提供实践机会，是一种被动的学习方法，一般不能赢得并保持受训人的专心，除非培训人能使材料变得有内涵并鼓励提问和讨论。

(5) 案例分析法。这是一种让受训人分析那些描述现实工作情形案例的培训方法。这种方法基于这样一个假设：如果受训人通过“受指导的发现”达到了理解，就最有可能记住并运用所学到的知识。案例一般没有正确或错误答案，这种方法的目的不在于给受训人“正确”答案，而是教他们如何发现潜在的问题并提出切实可行的行动方案。

(6) 角色扮演。这种方法与案例法经常结合起来加以运用，在分析某个案例并提出某个方案后，请受训人以角色扮演的形式实施方案。角色扮演可以开发涉及任何人际互动领域的技能，因而是最常用于教授人际技能和推销技巧的方法。具体做法是，在角色扮演的过程中，受训人表演某种互动关系，培训人和其他受训人给予反馈，使其了解到自身的行为会对他人产生什么样的影响。

(7) 行为模仿。这种培训方法是向受训人演示如何完成一项任务，并且带有反馈地实践该任务的目的，往往是直到受训人能够胜任为止。行为模仿给受训人“正确”执行任务的方法，受训人被要求只能以正确的方法做事，如果犯错，培

训人会立即加以纠正，并让他们正确地重复该步骤。这种方法把前面几种学习方法成功地结合在一起，抓住并保持了受训人的注意力，并且提供了广泛的实践和反馈的机会。

(8) 模拟性指导。这是一种使用计算机程序，通过操练、个别辅导、游戏、模拟过程对受训人进行指导的方法。这种方法的优点在于它的交互性，受训人对问题的回答会导致不同的结果出现在电脑屏幕上，要进入高水平阶段就必须在先前的步骤中达到熟练水平。这种方法提供自我调速式学习，受训人可以根据个人学习状况来调整进度。而且，计算机模拟无须承担拿实际设备作培训工具而带来的相关成本和风险，因此被大量运用于航空航天工业以及其他需掌握复杂技术的培训中。

(9) 视频培训。通过录像带或影碟来进行培训的方法，它可以用来展示预先录制的内容以说明问题。受训人可以跳过一些片段或重复另一些片段，尤其有利于自我学习式的指导。另外，录像可以用来录制和重放受训人在培训中的表现，受训人可以观看自己在角色扮演中的表现，并提出自我批评。

(10) 远程培训。这是一种运用电视教学的方法而进行的培训，它往往通过电视媒体，让老师在一个地点向散布于各地的“班级”授课并回答提出的问题。这种培训方法可以由学校为组织设计某些课程和学位，组织只需支付一定的费用，学校就会向使用互联网和其他远距离学习手段的人员传送这些课程。

8.3.5 培训的评估

人力资源培训的评估也就是对培训工作的情况进行评价与反馈的活动，是通过培训规划、培训实施过程和培训效果等各个环节的检查和审定，及时反馈信息，发现培训中存在的问题，改进培训方案，提高培训绩效。它是不断完善人力资源培训的有效手段。

一个组织如果不能正确评价其培训方案，就不知道该方案是否达到了预期目标，就有可能继续使用一个无效的方案或者错误地中止一项有效的方案。另外，如果培训人能提出有力的证据表明一项培训方案正在达到预期目标，那么就有可能继续获得对该培训计划的资金支持。因此，在培训结束后，应该立即开始进行培训评价工作。

一般说来，关于培训的评价与反馈能够达到发挥这样几个方面的作用：第一，对培训效果进行准确合理的判断，评估培训规划的总体状况；第二，测量和追踪培训过程的各个环节，提出改进方案；第三，发现新的培训需求，以便为下一轮培训提供依据；第四，为研究培训过程中一些非量化的或者不可测量的因素提供素材。

对培训进行评价需要采用一定的评估标准，而评估标准的选择有赖于组织对评价目的认定。也就是说，组织所认定的人力资源培训的目的构成了培训评估标准。评估标准选择得恰当与否，对于评估工作的成败乃至整个培训工作都会产生极大的影响。为此，评估标准要以培训目标为基础，要与培训规划相适应，要具有可操作性，特别是要有一定的信度。选择并实施一套与评估标准相适应的评估方法，是培训评价是否科学有效的关键。评估方法主要有动态评估法、比较评估法、集体讨论法、个体评估法和个案分析法、定性评估法和定量评估法、问卷评估法等。

总之，培训的评价与反馈是培训工作的重要环节和步骤。科学有效的培训评价是促进人力资源培训活动良性循环的有效保证。培训应以严谨的科学态度和高度责任感来进行，避免形式主义的培训、肤浅的培训、填鸭式的培训、不考虑投入和产出的培训。

8.4 绩效评估

8.4.1 绩效评估的含义

所谓绩效评估，一方面，是指对人员工作绩效的质量和数量所进行的评价，考察人员是以什么样的态度完成了所分配的任务以及完成任务的程度如何；另一方面，是指对人员的潜在能力、性格、适应性等素质方面的评价。绩效评估是一个过程，是组织用来衡量和评估人员某一时期的工作表现，协助人员成长的一种手段和工具。它的作用主要体现在以下几个方面：

(1) 绩效评估为人力资源管理的其他活动提供了客观依据。绩效评估通过对人员素质、成绩的全面鉴定和评价，了解和肯定人员的能力和素质，评估结论对于职务升降、工资增减、调动、培训、奖惩等提供了重要的依据。由于评估结果是公开的，往往会得到人员本人和其他人员的接受和认同。

(2) 绩效评估是人力资源管理的竞争和激励机制。它打破了人员维持现状、不求进取的心理和组织缺乏活力的状态，是科学规范的人力资源管理制度建立和完善的不可或缺的手段。因为，绩效评估可以为组织创造竞争和激励的措施，为人员的工作行为提供测量标准，从而起到鼓励先进、鞭策后进的作用，使人员保持旺盛的工作热情，出色地完成组织目标。

(3) 绩效评估为评估人和被评估人提供了一个正式沟通的渠道。评估人和被评估人可以面对面地讨论评估结果，指出优缺点和需要改进的地方。评估人可以及时了解被评估人员的实际工作状况及深层次原因，从而对人力资源管理各项政

策的效果进行评估,及时发现问题和不足,为人力资源政策的改进提供依据。同时,被评估人员也可以及时了解管理者的管理思路和计划,可以更加了解自身的工作以及组织对自身的评价,有利于上下沟通、更清楚地接受组织目标,把人员对工作的不满和跳槽减少到最低程度。

(4) 绩效评估能够把人员的行为与组织目标有机结合在一起。通过把人员的行为导向组织目标并有效地监督人员的行为,能够使人员的行为与组织目标的实现达成一致。因为,绩效评估实质上是一种行为规范方式,它通过提出组织认可的、有助于目标达成的行为方式和行为标准,试图把人员的行为导向组织期望的目标,并将行为结果与人员在组织中发展的前景联系起来。另外,监督则能通过承认和奖励人员良好的绩效以激励其绩效“达标”,或者确认和改正存在的绩效问题,从而有利于人员的行为不偏离组织的目标。

8.4.2 绩效评估的原则和内容

为了做好绩效评估工作,需要在现实的工作中坚持以下原则:

(1) 客观公正原则。绩效评估要以绩效这一事实为基点,评估的条件可以因职位不同而不同,但评估的指标要客观。也就是说,绩效评估绝不能主观臆断,无中生有,或编造事实;评估的条件不能因人而异;指标要准确具体,要具有针对性和可操作性,应反映具体职位的基本特点,便于衡量和测评。而且,指标要尽可能量化,以增加评估的科学性和准确性,能够准确地评定和反映人员的实际工作绩效水平。不准确的评定往往会使人员丧失对组织的信任,从而影响士气。

(2) 民主公开原则。评估工作要民主、公开和透明,应让人员了解评估的目的和意义。也就是说,不能搞一言堂,特别是不能搞暗箱操作,应把评估条件、评估范围、评估标准、评估程序、评估结果等事项都加以公开。只有公开的评估才是公正的,才能得到组织全体成员的认同。

(3) 注重实绩原则。人员的实绩指的是人员的工作绩效,包括完成工作的数量和质量、经济效益和社会效益。它是人员工作态度、工作作风、工作经验、工作技能和知识水平等方面的综合表现。注重实绩的评估有利于激励人员认真履行工作职责;有利于人员不断提高自身素质,以便更好地完成本职工作;有利于克服评估过程中可能产生的不当行为,为评估确定一个量化的标准和工作指南,增加了评估的准确性和可操作性,减少了不当行为发生的可能性。

另外,还应注意评估原则的一致性和可靠性,要适应各类型、各层次人员,具有明确的效度和信度。评估结果应及时、有针对性地进行反馈。因为,把评估结果反馈给被评估人,能够取得让人员了解自身的优缺点,从而达到发扬其

长处和克服其短处的效果。

绩效评估的基本内容包括德、能、勤、绩四个方面。德、能、勤、绩是一个有机的整体，德和能是业绩的基础，勤和绩则是工作过程和成果的具体表现。其中，绩是德、能、勤的综合体现，我们不可能抛开工作业绩来空谈人员的思想品德、工作能力和工作态度。在对德的评估中，应当注重人员的政治思想素质、道德素质和心理素质；在对能的评估中，应当突出人员的能力素质；在对勤的评估中，应当着重放在人员勤奋敬业的精神上；而对绩的评估则应放在人员的工作绩效，包括完成工作的数量和质量、经济效益和社会效益上。

8.4.3 绩效评估的程序和方法

绩效评估是一项细致的工作，必须遵循一定的程序来进行。一般而言，绩效评估的程序可以分为横向程序和纵向程序两种。

横向程序是按照绩效评估工作先后顺序来进行的过程，主要环节包括：第一，准备工作。获取组织的支持，对人员进行必要的宣传和动员；选择评估的时间、地点、方法和评估人；制定评估标准，避免主观随意性。第二，具体实施。先由被评估人员在一定范围内进行口头或书面的述职，介绍自己在被评估阶段的工作情况、取得的工作成绩及存在的不足之处。然后由评估人进行民主评议或对照标准作出评价，对人员的工作绩效进行考评、测定和记录。接着，评估人根据已有的资料和对被评估人情况的了解，就评估的结果进行分析和评定，把评估的记录与评估标准进行对照，从而获得评估的结论。第三，结果反馈。评估结论通常应告知被评估人，使其了解组织对自身的看法和评价，从而发扬优点、克服缺点。同时，还要对评估中发现的问题采取及时的纠正措施，将评估结果与奖惩、晋升、培训、工资等人力资源管理环节结合起来，有针对性地修正下一阶段的工作计划和人力资源发展规划。

纵向程序是按照组织层级进行的，一般先对基层进行评估，再对中层评估，最后对高层评估，形成自下而上的过程，它包括：首先，基层评估。由基层部门的评估人进行评估，评估内容包括人员的工作行为、工作绩效，也包括影响其行为的个人特征和品质。其次，中层评估。内容包括中层部门的人员工作行为与特性，也包括该部门总体的工作绩效。最后，高层评估。主要是指组织领导层的评估。由组织所隶属的上级机构来进行，包括组织目标的达成等内容。

选择评估方法时应该充分考虑评估的目的和内容、评估人和被评估人及评估的次数、方法的性质。一般说来，可以同时采用多种评估方法，将这些方法综合起来使用，以求各种方法的优势互补，保证评估的有效性。与晋升有关的评估往往采用叙述、评语、排序等方法；与发展有关的评估一般采用行为定向、关键事

件法、叙述、评语等方法；与加薪有关的评估一般采用目标管理、工作标准、排序等方法。下面介绍几种有代表性的绩效评估方法：

(1) 比较方法。这是通过人员之间工作绩效的比较来进行绩效评估。它用的排序形式包括：简单排序，是指评估人依据工作绩效将人员从最好到最差进行排序；配对比较，是指评估人将每一个人员相互进行比较，比较中得到好评最多的人员接受最高等级；强制分布，是指评估人在每一个优胜档次上（比如“最好”、“一般”、“最差”）都分配一定比例的人员，强制性地组织成员确定为 A、B、C 级等。

(2) 量表方法。在量表中列出一系列被认为是成功绩效所必需的个人特征，每一特征都伴有一个评定分数。量表上的分数用数目或描述性的词语指示不同的绩效水平。

(3) 关键事件法。关键事件法 (critical incident method) 是指评估人将每一位被评估人在工作中表现出来的非同寻常的良好行为或非同寻常的不良行为（或事故）记录下来，每 6 个月根据所记录的特殊事件来讨论被评估人的工作绩效。

(4) 目标管理方法。目标管理是一种以目标为导向和标准的评估方式，它把组织的具体工作计划以指标的形式分解到每一个人员的身上，以这些具体指标作为对人员工作业绩的评估依据。目标管理通过使每个人员都为完成组织目标而努力去增强组织在实现其目标上的有效性，主要包括两个方面的内容：与每一位人员共同制定一套便于衡量的工作目标；定期讨论目标完成情况。

(5) 平衡记分卡方法。平衡记分卡是一种采用了衡量组织未来业绩驱动因素的方法，具有战略管理的功能。由于平衡记分卡与浮动薪酬相联系，和业务流程改进相联系，因而把组织战略与绩效管理结合在一起。它把目标设定为财务、客户、流程和人员四个方面。每个战略目标都有一个或多个量化的指标，每个指标又设有目标值，实现每个关键目标都要有一个行动方案。组织目标逐级向下分解，一直落实到每个人员。可以对目标进行定期的、经常性的回顾，然后根据不断变化的内外环境对战略、目标、目标值或行动方案进行调整。

本章小结

人力资源是指一定区域内能够拥有和已经拥有的具有一定的体力、智力、知识和技能的全部劳动人口。它包括数量和质量两个方面，分为现实的人力资源和潜在的人力资源两种状态。人力资源管理是这样一个过程，它运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的组织、培训和调配，使人力、物力

经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的协调、控制和管理，充分发挥人的主观能动性，以实现组织的目标。人力资源管理具有宏观性和微观性相结合、引导性和前瞻性相结合、开发性和增值性相结合的特点。在组织不断提高竞争力和努力实现使命的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。人力资源管理的根本任务是要在组织内部设计各种有关的规章制度，使之有利于发挥人员的才干，从而圆满地实现组织的各种目标。简单地说，人力资源管理的基本内容在于获取、激励和开发人力资源。具体而言，人力资源管理的内容包括：工作分析、人力资源规划、招聘与录用、培训与开发、薪资福利、绩效评估、人员激励、人事调整、劳动关系等。

人力资源规划是指组织根据发展的需要和目标，预测、估计和评价组织对人力资源的需求。人力资源规划的内容是围绕组织发展战略目标和人员需求状况，在预测和分析的基础上制定的。人力资源的招聘是指组织用以寻找或吸引求职者来填补工作岗位的过程，也是一个完整、复杂、连续的程序化过程，大致可以分为招募、甄选、录用、评估四个阶段。人力资源的培训是指组织根据经济和社会发展及实际工作的需要，依照有关的法律、法规和规定，采取多种多样的形式对人员进行有目的、有计划、有组织、多层次、多渠道的培养、教育和训练的活动。广义的培训包括一般性的培训和开发两个部分。人力资源的开发是指提升人力资源的智力、激发人力资源的活力。培训和开发可以提高人员胜任工作的能力，可以减少不必要的流动，可以强化组织文化的建设过程。

绩效评估一方面是指对人员工作绩效的质量和数量所进行的评价，即人员是以什么样的态度完成了所分配的任务以及完成任务的状况如何；另一方面是指对人员的潜在能力、性格、适应性等素质方面的评价。绩效评估方法多种多样，包括个人小结、小组评议、关键事件法、比较方法、量表方法、工作的方式法、目标管理方法、平衡记分卡方法等。

关键术语

人力资源	人力资源管理	人力资源规划	工作分析
需求预测	招聘	录用	培训与开发
晋升	薪资	福利	人员激励
绩效评估	比较方法	量表方法	关键事件法
目标管理方法	平衡记分卡方法		

复习思考题

1. 简述人力资源的含义及特点。
2. 简述人力资源管理的含义、特点、内容及意义。
3. 简述人力资源规划的内容、类型及其过程。
4. 什么是人力资源供需预测与平衡？
5. 简述招聘的程序。
6. 内部招聘和外部招聘各有什么优缺点？
7. 简述培训与开发的含义、作用、原则及方法。
8. 什么是培训的评价与反馈？
9. 简述绩效评估的含义、作用、原则和内容。
10. 简述绩效评估的程序和方法。

财务管理

案例导入

1999年8月25日，国务院第46次办公会议决定：由中央财政斥资64.94亿元实施长江重要堤防隐蔽工程建设。同年，在鄂、湘、赣、皖4省2732公里的长江堤防上，掀起施工建设高潮。2003年7月，审计组进驻长江水利委员会开始审计。在中港二航局第一工程公司（以下简称第一工程公司）提供的耙铺项目部与武青堤项目部的账务材料中，审计人员发现了220余万元的虚列分包工程款。要了解这些钱给了谁，扮演招投标“中介”的崔某是其中的关键人物。

1999年，长江重要堤防隐蔽工程公开招标前，刘某，时任长江水利委员会下属的长江科学院计财处副处长，找到时任江岸区丹水池派出所的妹夫崔某要他物色参加竞标的施工单位。见有利可图，崔某马上找到其辖区内的第一工程公司的党委书记胡某，告知长委一批堤防隐蔽工程项目要进行招投标，他可以帮忙中标，要求付工程价款3%的中介费。2000年初，第一公司第一次竞标时中了1600万元的武青堤项目标段。中标一星期后，胡给了崔一个黑色塑料袋，内装现金35万元。崔自己分得11万元，刘分得7.2万元，剩余的16.8万元用来“打点”“帮忙”的官员。2000年10月，耙铺项目标段竞标，第一工程公司第二

次顺利中标。崔从第一工程公司拿了62万元人民币和2万多美金，他自己留了24万，其余用于“打点”。

经审计人员对武汉干堤、荆南干堤等5个标段初步查证，施工单位虚报水下抛石工程量16万多立方米，多计取工程结算价款1000多万元。武青堤段工程历来为武汉市长江防汛抢险的险工险段，刚开工，该项目部经理付建文就开始实施水下抛石造假的方案，首先给了监理的总负责人1万元。之后，工程即将完工时又给了他3万元。另一个堤段工程开工后不久，付建文指使技术总工到堤上，给其中的一名现场监理送去了5000元。在工程快结束时，付某又派人送去了近10万元，这名监理明知工程造价假很大但还是签了字。

隐蔽工程中普遍存在将工程转包或违法分包给无任何施工资质的个人，并在金融机构的配合下，大量采用白条入账、现金交易以及不合法票据进行结算的现象，这导致大量工程建设资金流向不明，给长江重要堤防隐蔽工程质量埋下了重大隐患。例如，江南水利水电公司将承建的岳阳三标工程3270万元分包给16个个体户；长江清淤公司将承建的同马一标工程1084万元全部转包给湖北宜昌的一个个体户，白条往来账目近700万元。做假账，就会大量使用假发票。由武警水电部队施工的石首茅林口工程，报有4张盖有“石首鹏程石材厂”公章的“石首市建筑工程结算统一发票”，块石数量1.5万立方米，金额64万元，审计人员到该厂核对，发现该厂没有使用过此种发票。一些金融机构为建设资金的流失大开方便之门，农业银行武汉市分行石乔口支行荣华街办事处违规为承建武汉干堤尹水堤段的武汉水利水电开发总公司设立3个账户，并允许其大量提现，仅2002年7月1日一天就提取现金361万元。

资料来源：《中国审计》，2004（14）。

9.1 财务管理概述

9.1.1 财务管理的概念

现代社会是一个高度组织化了的社会，无论是从事社会管理的政府，还是从事营利活动的企业，乃至一个家庭，都是一个人力、物力、资金、信息等要素的集合体，组织活动的进行都伴随着财务活动的展开，组织的管理系统中都包含着财务管理这一重要子系统。财务活动构成一切组织运行的物质基础。随着社会经济和社会分工的发展，财务管理部门也逐渐分化和独立成组织中的一个专门职能部门。随着我国市场经济体制的建立与完善以及相应的宏观、微观财务管理体制

的改革，财务管理日益为各级各类组织所重视，并且在加强组织全面管理、提高资源的使用效率和效果方面发挥着越来越重要的作用。

所谓财务管理，就是遵循资金运动的客观规律，对组织的财务活动及其所体现的财务关系所进行的管理。这里的财务活动包括筹资、投资和分配；财务关系是指组织与各相关关系人因资金运动而发生的经济利益关系；而管理则是指通过财务决策、制定财务计划和预算、设立财务机构、实施财务计划和预算、进行财务控制和考核的全过程。

财务管理涉及以下几个问题，即财务管理谁来管（主体）、管什么（客体）、为什么管（目标）、依据什么管（观念）和利用什么管（手段）。

财务管理的主体是组织的财务主管部门，在不同的组织中，这一部门的名称有多种，在政府机构和行政事业单位中根据机构层级不同可以叫财务司、财务处（科）。在企业则复杂一些，可以分成三种情况：（1）以会计为轴心的财务管理机构。这种机构同时具备会计核算与财务管理两种职能，一般适合中、小企业。（2）与会计机构并行的财务管理机构。这种机构实行会计核算职能与财务管理职能的分离，财务管理职能由独立于会计核算职能之外的财务管理机构履行，专门负责筹资、投资和分配或者组织资金运动。该机构主要适用于大型企业。（3）公司型财务管理机构。这种机构本身就是一个独立的公司法人，独立地对外开展各种财务活动。公司型财务管理机构一般设立于集团公司或者跨国公司内部，主要负责集团公司或者跨国公司的整体财务管理和各成员企业之间的财务协调，各成员企业仍各自进行自身的日常财务管理。

财务管理的客体是财务活动和财务关系。财务活动一般包括筹资、投资、资本耗费、资金回收（补偿）、资本收益分配等五个方面。在筹资过程中，财务管理要对如何筹集资金、把握资本成本和资本结构、控制财务风险等负责。在投资过程中，财务管理要负责投资决策、资本结构管理等。资本耗费过程形成成本、费用，因此要关注成本管理和预算。在资金回收过程中，要对收入的形成过程进行管理。在资本收益分配过程中，要正确处理财务关系。财务关系包括了组织与国家行政管理部门之间的关系、组织与出资者之间的关系、组织与债权人之间的关系、组织与债务人之间的关系、组织与受资者之间的关系、组织内部各部门之间的关系、组织与其成员之间的关系等。

财务管理的目标对于公共组织来说就是维持良好的财务状况，为公共服务和公共产品的供给提供资金和物质保证。对于营利性组织来说就是优化资本结构，争取最大的资产报酬率或净资产收益率，从而保持组织的可持续发展能力，实现财富的不断增长。

财务管理的依据是国家有关法律法规及政策和财经纪律。

财务管理的手段是借助于货币的支付功能,采用资金、成本、利润等价值指标去组织资金运动,进行价值分配、财务控制以及考核和监督,处理一切财务关系。

9.1.2 财务管理的特点

虽然不同的组织在财务管理方面都会有自己的特点,但是,与其他方面的管理相比,一切组织在财务管理方面又都有着一些共同的特点:

(1) 具有价值管理和行为管理二重属性。价值管理是财务管理的核心行为。财务管理首先表现为利用资本、成本、收入、支出等价值指标来组织一个单位中价值的形成、实现和分配,并处理在这种价值运动中表现出来的经济关系。所以,财务管理的基本属性首先是价值管理。与价值管理相联系的是协调各相关利益方的利益冲突,能否调整、解决好利益冲突,约束和激励各方的行为,避免相互间的逆向选择和道德风险,直接决定着财务活动的顺利进行及最终的财务绩效。因此,财务管理也包含行为管理。

(2) 具有“财”与“权”管理对象的二重属性。现代社会的组织是责、权(包括财权)、利的统一体。“财”是指组织的价值流;“权”是指支配“财”所具有的权力。从产权角度看,一组产权的交换或流动,实质上意味着一组价值的运动,也体现了一定的权、责、效、利,产权体现的不是人与物的关系,而是指由于物的存在和使用而引起的人们之间的行为关系。在市场经济条件下,一切组织都要思考如何履行义务、行使权利、增加利益和如何运作资本等重要内容。所以,需要处理好“财”与“权”的关系。

(3) 具有决策和控制二重职能及多样化手段。财务管理的基本职能是财务决策和预算控制。由于市场经济的复杂性和社会需求的变化性、多样性,因此无论是非营利组织还是营利性组织的财务管理部门,都要能够根据市场需求和环境的变化,针对种种不确定的经济、社会因素及时做出全面的分析,为组织决策提供翔实的资料依据。这在一定程度上体现了财务管理的决策职能。此外,财务决策的取向还可以直接影响组织的发展进程。从企业来讲,企业经营活动一方面是商品运动的过程,另一方面是资金运动的过程。任何商品运动都必然与货币收支存在关系,通过货币收支规模及其结构的变化可以对商品运动过程进行有效控制。

(4) 具有管理服务和独立行使职权的二重地位。传统的财务管理一般与组织的经营活动融为一体,并侧重于为生产经营活动服务。而现代财务管理除了与生产经营活动相结合外,还与资本市场相联系,形成一种特殊的经营理财活动,即

资本运营。资本运营的过程实际上就是不断地获取或放弃控制权的过程，也就是将所控制资产不断优化的过程。通过这一过程，实现资源配置最佳化、资本结构最优化、资本成本最小化和资本增值利润的最大化。现代财务管理具有可以离开企业内部的生产经营活动而独立获利的特点，这是现代财务作为一种独立经济活动而存在的重要标志。

9.1.3 财务管理的目标

财务管理的目标是组织进行财务活动所要达到的根本目的，是评价组织财务活动是否合理有效的标准，它决定着财务管理的基本方向。

(1) 财务管理的目标取决于、服从于组织的整体目标。例如政府行政的目标是增进社会公共利益，有效提供公共产品和公共服务，推进社会协调发展，这就决定了政府财务行政的目标必须是保证政府职能的行使，促进管理效率的提高。

(2) 财务管理的目标应反映资金运动的规律。资金运动从其出发点和归宿来看，是为了取得价值增值。组织以一定的资金投入获得更多的产出，是资金运动的基本规律。因此，财务管理的目标也应该是价值增值，并尽可能使其最大化。

(3) 财务管理的目标是组织和协调财务活动的基础。财务管理的目标一旦确定，就成为财务活动的出发点和归宿。所以，组织的一系列财务活动都必须围绕财务目标展开，财务活动的控制必须以财务目标为准绳，财务活动的效果也必须以财务目标的实现程度来评价。

(4) 财务目标具有层次性。财务管理的内容可以划分为若干层次，因而，也可以把财务目标分成整体目标和具体目标两个层次。所谓整体目标是指一般财务目标，它决定着整个财务管理过程的发展方向，是财务活动的出发点和归宿；所谓具体目标是指在整体目标的制约下从事某一部分财务活动所要达到的目标。此外，财务目标的层次性也是指组织的不同层次有着不同的财务目标。就企业来讲，越在高层，控制盈利和投资的目标越强；而在基层，则主要侧重对成本进行控制。

非营利组织与营利性组织存在着运行目标上的明显不同，也决定了两类组织的财务管理目标是不同的。非营利组织财务管理的目标以维持组织的正常运转、有效履行其职能为前提，而营利性组织的财务管理却包含着利润最大化、资本利润率最大化、企业价值最大化等不同形式的要求。

明确财务管理目标的意义十分重要，这有助于科学地进行财务决策，对非营利组织来说，尤其如此。因为，投资决策与筹资决策是非营利组织的两大财务决策。财务决策的过程实际上就是一个选择的过程，而选择行为，将直接受到财务管理目标的约束。如果没有明确的目标，财务决策就会由于没有目标约束而增大

其随意性。同时,明确财务管理目标还有助于日常财务管理行为的高效化和规范化。财务管理尽管对组织宏观战略目标的实现影响重大,但财务人员大多数工作时间是在从事日常的财务分析、财务控制等活动,比如对现金、资产的管理等。这些工作虽说对组织的发展不会产生根本性的影响,但其管理水平的高低却会影响到组织财务状况的优劣。明确了财务管理目标,可以使理财人员在日常的财务控制中有所依据,对财务活动中的不良变化保持警惕。

9.2 财务管理过程

9.2.1 财务管理的内容

随着社会主义市场经济的建立和完善,我国财务管理的内容正在与国际惯例接轨。在这种条件下,组织的财务管理一般包括筹资管理、投资管理和利润分配管理三个方面,即使是非营利组织,由于财政拨款的有限性也需要通过银行或社会自筹一部分经费维持组织的正常运转及发展,因此也面临着诸如筹资、投资及分配的问题。

(1) 筹资管理。筹资是指组织根据其运转及发展的需要,通过筹资渠道和资金市场,有效地筹集所需资金的活动。筹资之所以可能,是因为资金供需双方的契合。从一般供求关系看,资金的需求者需要从资本市场或资金市场获取所需的资金;作为资金供应者的资本市场或其他投资主体则有闲置的资金可供投出。筹资管理还涉及筹资渠道与筹资方式问题。筹资渠道是指筹措资金来源的方向与通道,它属于资金供应的范畴。在筹资过程中,必须对影响筹资活动的各种因素进行分析,并遵循一定的筹资原则。只有这样,才能提高筹资效率,降低筹资风险与筹资成本。

(2) 投资管理。投资是指将财力投放于一定的对象,以期望在未来获取收益的行为。投资可按不同的标准进行分类:按收回时间的长短,可分为短期性投资和长期性投资;按投资的形式,可分为直接投资和间接投资;按投资的范围,可分为对内投资和对外投资;按各个投资项目现金流量是否相关,可分为独立性投资和相关性投资;按投资的影响程度,可分为战术性投资和战略性投资。投资中应考虑的因素主要有投资收益、投资风险、投资约束。首先,投资的根本动机是追求投资收益最大化,这就要求投资方案的选择必须以投资收益的大小来取舍;其次,投资总是伴有风险,在投资中考虑投资风险意味着充分地预期投资风险,防止和减少投资风险带来损失的可能性,甚至提出合理规避投资风险的策略;最后,投资约束是指投资者对接受投资的单位进行制约的活动。比如,财政

专项资金一般都要求接受单位专款专用，如果挪作他用将被视为违反财经纪律而受到查处，这就属于投资约束的范畴。

(3) 利润分配管理。对于企业来说，筹资和投资的最终目的是赚取利润，有了利润就存在着利润分配问题。利润是企业经营所追求的目标，是投资决策的重要依据，也是分配的基础。企业可以按照国家财经法规和企业章程，对所实现的净利润在本单位与投资者之间、利润分配各项目之间和投资者之间进行分配。利润分配必须遵守国家财经法规，兼顾国家、投资者和员工各方面的利益，发挥分配机制的利益激励与约束功能以及对再生产的调节功能，促进本单位经济效益的不断提高和长期发展。

9.2.2 财务管理的环节

财务管理是一个过程，它由一系列的具体环节构成，或者说，财务管理是由一系列具体环节构成的连续性的程序。财务管理的环节主要有：

(1) 财务预测。财务预测是指根据财务活动的历史资料，考虑目前的实际和要求，对组织未来的财务活动和财务成果做出科学的预计和测算。财务预测是财务决策的基础，是编制财务预算的前提，是组织日常财务活动的必要条件。财务预测环节的主要任务是：测算各项经营或开支方案的经济效益，为决策提供可靠的依据；预计财务收支的发展变化情况，以确定经营目标；测定各项定额和标准。为编制计划、分解指标服务。

(2) 财务决策。财务决策是财务人员在财务管理目标的总体要求下，采用专门的方法，从若干个备选方案中选出最优方案的过程。在市场经济条件下，管理的中心在于经营，经营的中心在于决策，所以，财务管理的基本职能是财务决策。

(3) 财务预算。财务预算是指以财务预测提供的信息和财务决策确立的方案为基础，运用科学的技术手段和计算方法，对目标进行综合平衡，制定和协调各项主要的计划指标。财务预算是财务预测和财务决策的具体化，是控制和分析财务活动的依据。

(4) 财务控制。财务控制是指在财务管理的过程中，利用有关信息和特定手段，对本单位的财务活动加以影响或调节，以便实现财务预算所规定的目标。实行财务控制是落实财务预算任务和保证财务预算实现的有效手段。

(5) 财务分析。财务分析是根据核算资料提供的信息并运用特定的方法去对财务活动过程及其结果进行分析和评价的一项工作。借助财务分析，可以掌握各项财务计划的完成情况，评价财务状况，研究和掌握财务活动的规律，有利于改善财务预测、财务决策、财务预算和财务控制，从而提高管理水平和效益。

9.2.3 财务管理的原则

财务管理原则就是组织财务活动、处理财务关系时应遵守的准则。在社会主义市场经济条件下，我国的财务管理原则主要有：

(1) 依法管理原则。社会主义市场经济是法制经济，没有法律、法规或有法不依，经济秩序势必混乱。国家法律法规、公司章程、组织内部财务管理制度，是任何组织处理财务关系的规范。因此，任何组织的财务活动都必须在法律、法规和制度允许的范围内进行。

(2) 计划管理原则。计划是对未来活动所作的安排。财务活动不能离开计划管理，这是由市场经济的风险性和财务活动的复杂性所决定的。财务计划管理就是对影响财务活动的各种情况采用多种方法进行预测，对预测结果进行详细的分析研究后作出决策，并用财务预算的方式表示出来，以提高预见性。

(3) 系统优化原则。财务管理是整个组织管理系统中的一个子系统，它本身又由筹资管理、投资管理、收益分配管理等子系统构成。在财务管理中坚持系统优化原则，首先要做到整体优化，因为，只有整体最优才是真正的最优。为此，财务管理必须从组织的整体战略出发，不能为了财务而财务，各财务管理子系统必须围绕财务管理目标进行，不能“各自为政”。其次是结构优化，也就是说，应注意结构比例优化，如资金结构、资产结构、资本结构、分配结构的优化等。

(4) 动态平衡原则。这一原则的基本要求就是资金存量与流量的综合协调平衡。资金的存量平衡是指资金的合理配置，也就是通过资金的组织和调节使各项物资资源间形成适当的构成比例，以保证各种形态资金的适度占用和资金活动的继起性，保证经营活动的顺畅进行；资金的流量平衡，指通过资金的合理使用和积极筹措，达到收支总量和收支时点的平衡，以保证资金周转不致中断。

(5) 统分结合原则。我国的财务管理实行统一领导与分级管理相结合，它是民主集中制原则在财务管理中的具体体现，也是财务管理的特点所需要的。为了贯彻这一原则，财务管理一般要由组织的领导者负责，设置单独的财务管理机构，配备专职财务管理人员。财务管理部门受领导者委托对本单位财务活动进行集中管理，并接受群众监督。为了实现统一领导与分级管理，还应坚持管钱与管物相结合，使用资金与管理资金相结合，管理责任与管理权力相结合。在实行内部经济核算的条件下，应合理安排各级各部门在资金、成本费用和收益管理中的职权关系，并制定一定的财务目标，定期考核，根据考核结果进行奖惩，以提高单位内部各级各部门理财的积极性，共同把财务管理工作做好。

9.3 财务管理的主要形式

9.3.1 预算管理

预算是指组织对未来一定期间内如何取得及使用资源的计划。由于资源的有限性和支出需求的无限性，无论是政府预算、企业预算还是家庭预算都意味着在各种可能的支出目标之间进行选择，找出优先的支出重点。预算也意味着平衡，因为，不考虑收入弥补支出的计划不能称之为预算。当然在技术上可以通过借款来实现平衡，而借款则意味着现在支出多将来归还也要多，所以预算的平衡通常是跨时间的平衡。预算也依赖一定的决策过程，一般会涉及收入估计、支出限制，在各种选择中比较、调整决策以确保具体的决策按适当的顺序及时做出。财务预算是反映组织未来一定预算期内预计财务收支规模、结构、资金来源和去向等一系列价值指标的计划。从形式看，它是按一定标准将收入和支出分门别类地列入特定表格，从而使人们能清楚地了解组织的财务活动。从实际内容看，预算的编制是组织对收支计划的安排，预算的执行是收支的筹措和使用的过程。

预算管理就是通过对预算资金的筹集、分配、使用所进行的计划、领导、组织、控制、协调、监督等活动。预算管理的目的是完成预算收支任务，提高预算的效率，控制财务风险损失。预算管理的基本内容包括收入预算管理和支出预算管理两部分，收入预算由自筹资金、财政拨款、预算外收入构成，支出预算由经常性支出、专项支出和基本建设支出构成，一个组织的财务预算必须要反映其收入与支出的全貌，所有的收入与支出都应纳入财务预算的体系中来，处于预算的约束和规范下，体现预算的完整性。

财务预算是一种权利规制管理，体现了出资者（拨款单位）对资金获得者的权利授予与约束。从理论上讲，出资者投出资金都有相应的收益预期。营利性组织接受了资金就必须通过自己的经营活动为投资者带来经济收益；非营利组织接受了财政拨款就必须履行自己的职能，优质高效地完成任务。不难看出，财务预算体现了投资者的基本权益以及对接受资金者的约束，同时，也表明了接受资金者对出资者的责任。财务预算不等于简单的财务预测或计划，它一经制定出来并通过，就如同一部组织内部的“宪法”，各责任单位必须执行。

财务预算的关键在于预算编制，而对于预算编制来说，第一，需要以预算主体的需要和可能为依据，应有具体明确的目标，而且这一目标应当是组织整体目标的落实和具体化、数量化；第二，应综合考虑，全面分析，并以货币计量的形式具体、详细地反映出来；第三，要坚持综合平衡、略有节余，尽量避免预算赤

字，不仅要做到预算内收支平衡，而且还要做到预算外收支、信贷收支的综合平衡；第四，应量入为出，即根据收入安排支出，不能脱离组织的实际情况，盲目扩大预算支出，造成预算赤字，导致财务危机。

9.3.2 收支管理

收支管理包括收入管理与支出管理两个方面。收入管理是指组织中的预算单位对合理、合法收入进行及时入账和分项如实填报的活动，这里的收入有上级主管部门和财务部门的拨款，也有预算外的收入及其他收入。不管是预算内收入还是预算外收入，都必须纳入财务部门的统一管理之下，这是财务管理的客观需要。支出管理涉及资金的出口问题，它就是要对资金使用范围、用途、指标进行管理。通过支出管理，可以实现对组织各项活动的控制目标。因为，组织的任何经常性工作，一旦出现差错或问题，就会影响到组织的正常运转。所以，组织的一切活动都离不开资金的使用与调动，支出管理可以影响组织活动的方向、规模。

收支管理是各类组织中财务管理的基本内容，因此，增强收支管理的科学性、规范性，提高收支管理的水平就显得至关重要。为此，应注意以下几点：

第一，严格遵守财务收支计划。财务收支计划是经过组织各部门自下而上、自上而下几番讨论形成的，并经过严格程序最终获得通过。收支计划一旦通过，就被赋予了“法律”的效力，对组织来说就是具有约束力的文件，任何人不得随意修改。在计划期内，各部门和各单位凡是有收入的都必须依照规定入账，如实填报；凡是有支出的，必须按计划规定的项目、金额、时间进行开支；建立部门领导负责制；对于没有列入收支计划的开支项目，财务部门有权拒绝开支，坚持没有计划不能开支的原则；对确实是因意外事件造成的计划外开支，必须要履行审批手续，编制补充计划，并经过审核后才能列支；计划期末要对收支计划的执行情况进行检查考核，对超计划开支的要查明原因，确定责任。

第二，建立健全支出管理制度。为了保证支出的合理有序，必须建立健全支出管理体系和管理制度，针对不同的支出项目建立相应的管理制度。对于经常性支出要建立标准定额管理、水平考核制度；对于专项支出要建立核算、使用、效益考核、监督等制度；对于预算外资金的支出要强化统一管理、定额管理和监督审查制度；对于重大支出项目要遵循严格的程序，完善调研、立项和审批制度。

第三，保证基本项目支出，严格专项支出的管理。基本项目支出是维持组织正常运转的物质基础，因此各部门必须从全局出发，切实保证经常性开支的资金供应。为此，一方面要严格遵守支出计划，做到计划开支，有序开支；另一方面要本着节约精神，对于一些超计划、超范围、超标准的支出坚决抵制，做到每一

笔开支都有根据，每一分钱都不乱花。专项支出是为保证专门任务的完成而计划的支出，因此必须做到专款专用，严格按照审批的用途、金额、范围、进度进行拨付，不得随意更改资金的用途，不得截留挪用。

9.3.3 资产管理

资产是组织占有或使用的以货币来计量的经济资源，包括流动资产、固定资产和无形资产三类。任何一种资产都具有使用价值和价值，因为具有使用价值，可以为组织的正常运转提供客观条件和物质保障；因为具有价值，可以通过货币单位计量纳入财务管理的范围。

一般说来，流动资产是指可以在一年或一个营业周期内变现或者耗用的资产，占用在流动资产上的资金，称为流动资金。流动资产由现金（含银行存款）、存货材料、应收款项和可变现的有价证券等组成。流动资产的价值运动表现为不断地投入和收回的过程，这个过程永无止境，无限循环。对流动资产利用效果的基本评价方法是：以最低的成本满足组织的需要，加速流动资产周转。所以，流动资产的特点是：周转速度快，循环周期短；形态具有多样性与易变性；占用量会时高时低，发生波动。

固定资产是指使用期限超过一年并且在使用过程中保持原有实物形态的资产，如房屋、建筑物、运输工具以及其他设备、器具、工具等。有些单位还规定单价在一定金额以上，使用超过一定年限的设备、物品也作为固定资产。要做好固定资产的管理，首先需要做好固定资产管理的各项基础工作。其内容包括：建立固定资产分口分级管理责任制；编制固定资产目录；建立固定资产的登记簿或卡片；做好固定资产计价工作。其次，应当加强对固定资产实物的管理和维修。对新增固定资产应做好验收、移交及登记入账工作；对在用固定资产要注意内部转移，做到部门之间有交接，财务部门能及时掌握情况；对清理报废及有偿调出的固定资产，必须做到事前有批准手续，事后及时注销账卡；对租出、租入的固定资产也要做好记录，加强控制；对使用中的资产实物应加强日常维护、保养和检查、修理工作。

传统管理比较注重有形资产的管理，与此不同，现代管理越来越重视无形资产的作用。美国可口可乐公司负责人曾说过：“假如我们所有的工厂一夜之间被大火烧光，我相信，第二天早上，世界各国报纸的头版将会出现这样的新闻：世界各大银行争先恐后向可口可乐公司提供贷款。”可口可乐多年的信誉是这一豪言壮语的基础。随着时代的发展和科学技术的进步，无形资产作为知识形态的经济资源在当代经济增长中所起的作用越来越大，在整个社会再生产投资中的比重也日益增大，它所创造的效益在整个经济效益中的比重日益增长，无形资产已经

成为 21 世纪生产力的重要因素。

无形资产是指特定主体所控制的、不具有实物形态但对组织发挥长期作用且能带来经济利益的资源。包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权、经营特许权、商业信誉等。无形资产管理就是对无形资产这一资源进行计划、组织、控制，使之发挥最佳效益的活动。

无形资产的存在离不开有形物体，有形物体是无形资产的载体。无形资产的载体有两种：一是人体，即人的大脑和神经系统；二是除人体之外的物体，如契约、许可证、法律文件、档案、磁盘、光盘、计算机，等等。无形资产管理应该有三个方面的内容：

第一，应建立无形资产管理职能部门，配备专职的无形资产管理人员，以便对组织的无形资产进行综合、全面、系统的管理。无形资产如同有形资产一样，需要人们管理、维护。现实中因为商标被抢注、商业秘密被窃取或因管理不善、信誉扫地而致使企业身陷被动甚至一败涂地的例子并不罕见。无形资产管理部门的主要职能包括：对整个组织无形资产的开发、引进、投资进行总的规划和控制；在无形资产应用过程中，协调与内部其他职能部门的关系；协调与组织外部国家有关专业管理机关的关系；协调与其他组织的关系；维护企业无形资产资源安全完整；考核、分析无形资产的投入产出状况和收益状况。

第二，制定无形资产管理制度。无形资产管理制度包括：无形资产开发方面的管理制度；无形资产权益（权益取得、维护、保护）方面的管理制度；无形资产对外许可、转让、合作管理制度；无形资产档案管理制度；无形资产奖惩管理制度；无形资产投入产出考核制度；无形资产融资管理制度；无形资产评估制度；无形资产监控制度；无形资产审计制度；无形资产国际权益管理制度；无形资产投资管理制度等。

第三，利用专门的无形资产管理工具，将无形资产的管理、监控与业绩考核结合起来，建立起适合于本组织的无形资产管理科学的模式。

9.4 财务监督

9.4.1 财务监督的含义

财务监督是根据国家有关财务管理的法律、法规和财务规章制度对组织及组织中每一个独立预算单位的财务活动进行审核和检查的行为。财务监督也可以理解为货币监督。由于组织的许多活动必须借助于价值形式才能进行，因此我们可以运用货币收支和财务指标对组织的发展状况实施监督，控制组织的活动，及时

解决问题，提高管理水平。

财务监督在组织管理中占有重要地位。通过财务监督可以发现并及时纠正组织中财务管理方面存在的问题，有助于改进和完善财务制度；通过财务监督可以提高资金的利用率，实现资源的有效配置；同时也有助于激发员工的工作潜能，推动组织的技术、管理、经营、服务等各方面的创新。世界经济发展史上，不乏因对财务管理缺乏监督而导致经营恶化的教训。在我国，这个问题表现得更为突出，那些经营萎缩、濒临倒闭和已经破产的国有企业，无一不是财务监督弱化、成本控制不力、管理松弛的企业。现代企业必须在重视市场开拓的同时重视财务监控，忽视哪个方面，都会使企业陷入不利的局面。松下公司把财务控制称为防止偏离经营轨道而设置的“防护栏杆”，这一认识颇有见地。因为，通过建立财务预算标准，可以对成本费用实行目标管理；通过制定财务目标，可以校正经营方向；通过实施日常监督，可以纠正经营偏差；通过开展财务分析，可以启发经营思路。财务监督以其特有的功能，渗透到组织活动的各个方面，贯穿于组织发展的全过程，在组织管理中发挥着越来越重要的作用。

财务监督的主要内容有：第一，监督组织资金的筹集和运用，组织财务收支平衡，提高资金利用效果；第二，监督成本开支，控制运营耗费，合理使用人力、物力和财力，节约消耗，制止浪费，不断降低成本，提高劳动生产率；第三，监督营利性组织收入及利润的实现和分配，及时足额地完成税收上缴任务；第四，监督各项经济活动，严格执行国家财经纪律、信贷纪律和结算纪律。

国家财务监督与审计是国家审计机关依据法律法规对国家机关、行政事业单位和国有企业执行国家预算收支的情况和会计资料实施检查、审核、监督的专门性活动。监督审计的内容主要包括：预算的监督审计；决算的监督审计；税收监督审计；基本建设监督审计；对国有企业的监督审计；事业单位监督审计等。

财务监督的过程一般分为三个工作阶段：（1）准备阶段。主要工作包括确定检查对象、内容和任务，组织落实检查人员，安排检查时间、程序。（2）实施阶段。主要工作包括搜集资料、了解情况、调查取证。（3）总结阶段。主要工作包括整理检查资料、编写检查报告。

财务监督的方法有账目检查、实物检查、实况调查。账目检查又称会计检查，是以会计凭证、账簿、报表、统计分析数据等会计资料为对象进行的检查。通过对这些资料的检查可以发现财务活动、财务收支是否符合国家有关法律、规章制度和财经纪律。实物检查是指对货币资金、财产物资等进行实地盘点，查看账物是否相符，有无资金物资的流失、损毁。可以验证账簿是否真实，找出账款不符、账物不符的原因。实况调查是指调查询问有关人员，了解实际问题。

9.4.2 财务监督的作用

关于财务监督的作用，可以概括为如下几个方面：

(1) 保证组织的财务活动遵守、执行国家的有关法律、法规和财经制度。社会主义市场经济离不开法制，依法治国是我们的基本方略。没有良好的经济秩序就没有经济发展的良好环境。经济秩序包含了财务管理的法制化、制度化，国家的经济立法和财务管理规范制定，一方面体现了依法治国的精神，另一方面也是借此规范、影响、引导社会经济生活朝向进步、文明的方向发展。无论什么性质的组织，只要做到遵纪守法，它的正常运营就能得到国家的保护，它的经济和社会收益就能得到认可，否则就有可能被制止、查处或取缔。良好的经济秩序需要社会所有组织的遵守与响应。财务监督与审计就是建立良好经济秩序的重要手段。

(2) 促进营利性组织树立千方百计节约资金、降低成本、增加经济效益的现代经营理念，提高产品和服务的竞争力，更快更好地参与国际竞争，增强国家的综合经济实力。对于非营利组织特别是政府部门，财务监督的目的还在于精兵简政，合理定编定员，节约公共资源，构建一个低成本高效率的“廉价政府”，促进政府部门的人财物配置结构的优化。

(3) 促进组织资金合理使用，提高资金使用效益。目前我国一些地方政府出于迅速发展经济的考虑，盲目上马建设项目，导致财政赤字严重，政府背上了沉重的包袱。一些行政性事业单位急功近利，违规收费，牟取单位利益，严重损害了公共组织的社会形象。实施财务监督审计就是要促进这些部门收支有度，防止资金使用失当，反对铺张浪费，努力提高公共服务的质量和水平。

(4) 促进财务政策、法规、制度纪律的健全完善。通过对社会各类组织遵守经济政策、财务制度、财经纪律的监督，能够发现制度的漏洞，吸取经验教训，不断完善各项财务制度。

(5) 揭露财务活动中的舞弊和违法乱纪行为，约束、威慑不法行为，保护公共财产、合法财产不受损失。

9.4.3 财务监督的手段

财务监督的手段主要有财务报告和财务分析两种：

(1) 财务报告是关于组织中的独立预算单位一定时期的财务状况和预算执行情况的书面文件，包括财务报表和财务情况说明书。财务报表是对企业有关账项所做的系统的归纳与表达，财务报表所记载的主要是各种数据，可以反映一个单位的各项经济资源和经济状况；反映资金的筹措、运用以及现金收支的情况；反映组织运营能力、经营成果和收益的情况，揭示一个单位的各项本质特征。通过

分析财务报表可以对组织财务活动的合法性、真实性进行了解,对存在的问题及时发现。财务报表由资产负债表、收入支出总表、支出明细表、基本数字表,以及预算外资金收支明细表、专项支出情况等组成。

财务报表具有多种形式:第一,资产负债表是反映预算单位一定时点财务状况的报表,它提供了许多重要的信息资料。资产负债表可以反映预算单位所拥有的资源,即资产,以及资产的各种形态和数量,还可以反映所负担的债务,短期负债和长期负债及其数量;反映偿还债务的能力;反映所有者所持有的权益以及将来的财务发展趋势。第二,收入支出总表是反映预算单位一定时期预算执行结构的报表,包括上年结余转存、本年收入、本年支出和结余等内容。通过审查收入支出总表,可以了解预算单位收支平衡情况。支出明细表是反映预算单位一定时期经常项目支出和专项支出的具体支出的项目情况表,通过对支出明细表的审查,可以发现预算单位的支出项目是否合理,用途是否合乎规定,金额是否适度。第三,基本数字表是反映预算单位机构、人员、设备等的基本情况报表,是核算该单位开支水平、开支标准的依据。第四,预算外资金收支明细表是专门反映预算单位一定时期预算外收入与开支情况的报表,包括预算外资金收入总额、可用的预算外资金收入、预算外资金支出等,通过审查预算外资金收支明细表可以了解预算单位预算外收入来源是否合理,是否按规定用途开支,使用是否合理。第五,专项支出情况表是反映预算单位专项经费支出使用情况的报表,也是支出明细表的附表,通过对此表的审查可以了解和掌握预算单位是否按照法律和规定做到“专款专用”,费用金额是否合理、有无挪用或截留。

财务说明书是财务报告的组成部分,是对预算单位各项财务报表的补充性、说明性资料。财务报告书用来说明:1)预算单位预算期内收入、支出、结余、专项经费使用及各项资产变动、周转情况及原因;2)对预算单位财务状况、运营成果、现金流量发生重大影响的事项;3)预算单位财务管理的现状和问题、进一步改进的措施和步骤。通过查阅分析财务说明书,可以更全面地了解预算单位财务状况的变化及原因,使财务监督有所依据。

(2) 财务分析是以预算单位的工作计划和年度预算为依据,利用财务报表(包括资产负债表、收入支出表、现金流量表及有关附表和财务状况报告书)和其他有关资料,运用专门的方法对一定预算期内预算单位财务活动的过程和结果所进行的分析。它是组织经济活动分析的重要组成部分,也是财务管理的重要手段。财务分析的一般目的可以概括为:评价过去的业绩;衡量现在的财务状况;预测未来的发展趋势。财务分析提供的信息不仅能说明目前的财务状况,更重要的是能为未来的财务决策和财务计划提供重要依据。

财务分析既是财务预测的前提，也是过去财务活动的总结。进行财务分析的意义在于：促进预算单位加强预算管理，保证预算收支任务的完成；促进管理水平的提高。财务分析是评价预算单位财务状况及经营业绩的重要依据。通过财务分析，可以了解组织的偿债能力、营运能力和收益能力，划清经济责任，合理评价组织领导者的业绩，以奖优罚劣去促进管理制度的健全、管理水平的提高和促进组织资源的优化配置。通过财务分析，能够帮助预算单位分析资金利用环节存在的缺陷，分析不良资产的原因，找出盘活不良资产的办法，不断挖掘各类资源的潜力。财务分析还能促进预算单位严格遵守财务制度和财经纪律；促进预算单位完善组织内部的财务管理制度。

按实施主体不同，财务分析可以分为：投资人、债权人所进行的财务分析，组织内部管理人员所进行的分析，以及国家为进行宏观调控和监督组织财务状况进行的分析。由投资人、债权人所进行的分析直接影响到投资者进一步的投资意愿和债权人对债务人偿债能力的评价。企业内部管理人员所进行的财务分析将直接影响到对组织的财务状况及其经营成果的判断。国家为进行宏观调控和财务监督所进行的分析，一方面代表了政府对各类组织的健康发展的关心；另一方面，反映了国家作为国有资产所有者的代表更需要关心国有资产的保值、增值及盈利情况。

财务分析的内容主要包括：第一，分析预算编制情况。首先注意分析预算计划是否遵守了国家相关法律法规。然后，按照工作单位的目标，对照检查预算各项指标是否全面真实地体现了组织的发展愿望，编制是否科学，是否贯彻了量力而行、量入为出的原则，预算数值是否计算准确，编制过程是否按照规定的程序进行。第二，分析预算执行情况。这里包括执行程序、执行进度、执行结果的分析。预算的执行有严格的程序规定，目标怎样分解、落实到哪些部门、不同的预算指标下达到组织的哪一层级等都应该有章可循；分析预算执行的进度是否与实际任务的完成同步；分析执行中出现的偏差及原因等。第三，分析收入支出情况。收入是否符合规定，支出的用途是否超出规定范围，支出标准是否存在过低或过高；支出结构是否合理，是否体现了各利益相关方的合法权益。第四，分析财产使用情况。分析预算设备是否按规定购买、使用、维护保养，折旧费用的确定是否合理，有无资产流失、损毁。第五，分析预算单位人员结构、数量、流动的变化规律对收支状况的影响。第六，分析财务管理制度建设情况。财务制度建设是否与国家法律法规相符合，是否符合本单位实际情况，管理制度是否健全，财务管理内部不同职责部门、财务过程不同环节的规章制度是否相互衔接、配套等。

本章小结

财务管理是遵循资金运动的客观规律而对组织的财务活动及其所体现的财务关系所进行的管理。财务管理具有价值管理和行为管理二重属性、“财”与“权”管理对象的二重属性、决策和控制二重职能及多样化手段、管理服务和独立行使职权的二重地位等四个方面特点。从内容上讲,财务管理包括筹资管理、投资管理和分配管理;从过程上讲,财务管理经过了财务预测、财务决策、财务预算、财务控制和财务分析五个环节。财务管理原则就是组织财务活动、处理财务关系应遵守的准则,包括依法管理原则、计划管理原则、系统优化原则、动态平衡原则以及统分结合原则。预算就是指一定组织对未来一定期间内如何取得及使用资源的计划。预算管理就是通过对预算资金的筹集、分配、使用所进行的计划、领导、组织、控制、协调、监督等活动。预算管理的目的是完成预算收支任务,提高预算的效率,控制财务风险损失。资产是组织占有或使用的以货币计量的经济资源,包括流动资产、固定资产和无形资产三类。知识经济时代,人们在继续重视流动资产和固定资产管理的同时,对无形资产管理的重视程度越来越高。财务监督是根据国家有关财务管理的法律、法规和财务规章制度,对组织及组织中每一个独立预算单位的财务活动进行审核和检查的行为。财务监督的方法有审查财务报表、财务说明书和财务分析等。

关键术语

财务管理	财务关系	财务管理机构	财务控制
财务目标	筹资管理	投资管理	投资风险
分配管理	财务预测	财务决策	财务预算
预算管理	收支管理	资产管理	流动资产
固定资产	无形资产	财务监督	财务报告
资产负债表	财务说明书	财务分析	财务报表

复习思考题

1. 什么是财务管理?财务管理有哪些特点?
2. 财务管理的主体由什么构成?

3. 如何理解财务管理的目标？
4. 财务管理包括哪些基本内容？
5. 财务管理的主要环节有哪些？
6. 简述财务管理的原则。
7. 什么是预算管理？预算编制应遵循什么原则？
8. 什么是收支管理？怎样做好收支管理？
9. 固定资产、流动资产和无形资产的管理有哪些不同要求？
10. 什么是财务监督？财务监督有什么作用？
11. 如何实施财务监督？

信息管理

案例导入

沈阳桃仙国际机场始建于 20 世纪 80 年代末,是我国东北地区最大的航空枢纽。在运行了 10 多年后,桃仙机场已无法负担巨大的客流量。为了提高吞吐能力,桃仙机场决定在原有航站楼的基础上扩建一座现代化的新航站楼,通过在新航站楼内建立高效的机场计算机信息管理集成系统,实现桃仙机场的高度自动化管理。

计算机信息管理集成系统系统采用客户/服务器体系结构,将机场内的计算机资源连接起来,灵活方便地实现了各种管理功能,达到信息共享、资源共享的目的。桃仙机场采用的是一、二级指挥调度管理,三级调度执行的生产运营管理模式。其计算机信息管理集成系统也采用三级调度的生产运营管理模式。该系统根据航班计划和机场的动态信息,制定出桃仙机场生产运营计划及生产调度动态,并及时将信息发布到各级指挥调度及生产一线部门,用于管理指挥各项工作,下一级部门在收到上一级的消息或命令后必须确认应答。在计算机信息管理集成系统中,信息查询、离港系统、广播系统和航班显示系统等相对独立性较强,因此各自建立独立子网,子网间的路由通过路由交换机完成。考虑到其数据

处理的效率和整个网络的负荷，在子网中配置数据库服务器（二级数据库服务器），一方面尽可能地做到数据处理本地化，加快响应时间；另一方面则通过数据在子网内的流动，减少整个主干网的流量，降低对中心数据库服务器处理能力的要求。

计算机信息管理集成系统采用先进可靠的信息技术和网络通信技术，从信息管理系统集成的角度为桃仙机场提供了一揽子解决方案，实现了桃仙机场信息管理系统集成的总体目标。

资料来源：赵典：《桃仙机场空中织“网”》，载《计算机世界》，2003（10）。

10.1 信息与管理信息

10.1.1 信息的概念

人类从诞生的那一天起，就生活在信息的海洋中，在日常生活中，人们几乎分分秒秒都要和信息打交道，会听到、看到、接触到各种信息。在当今这个时代，信息更是一项重要的资源，在现代管理过程中尤其发挥着举足轻重的作用。20世纪中期开始，由于现代通信技术的广泛应用和知识经济的迅猛发展，在理论上提出了进一步深化对“信息”概念理解的要求。于是，越来越多的研究人员试图为信息下一个准确定义。

信息作为科学概念被确定下来，是信息论创始人香农的贡献。他在1948年和1949年连续发表了两篇论文——《通信中的信息理论》和《噪音中的信息》，提出了信息量的概念和信息熵的计算方法。香农还给信息下了一个高度抽象化的定义：“信息是用来消除随机不确定性的东西”，认为信息是通信的内容，而通信的直接目的就是消除接受端（信息宿）对于发出端（信息源）可能发出的消息的不确定性。1948年，控制论创始人维纳也出版了《控制论——动物和机器中的通信与控制问题》一书，提出信息是“我们在适应外部世界、控制外部世界的过程中同外部世界交换的内容的名称。”“接受信息和使用信息的过程，就是我们适应外部世界环境偶然性变化的过程，也是我们在这个环境中有效地生活的过程。”信息是人与外部世界的中介。没有信息，人就会同外部世界隔绝，就无法认识世界，更谈不上去改造世界。

关于信息，有狭义和广义两种理解，狭义的信息就是指消息、数据或资料；广义的信息是指物质的一种普遍属性，是物质存在的方式与运动的规律和特点的表现方式。需要注意的是：信息是以语言、数据、图像、文字以及其他符号等为

载体的，但是语言、数据、图像、文字以及其他符号等并不就是信息，信息是这些载体所代表的含义和所要说明的事情。对于信息的接收者来说，信息需要通过对话言、数据、图像、文字以及其他符号等进行解读才能获得。

当然，信息如果总是与固定的载体联系在一起的话，那么对于信息的解读就会变得非常容易。正是在这种意义上，人们并不特别把信息与信息的载体相区别。其实，信息与信息的载体之间的区别还是相当明显的。首先，对某些人来说有信息载体功能的物体对其他人却没有这种功能。比如，一张病人的心电图对于一般人来说是没有任何意义的，只有对于医生来说才包含着特定的信息。天文学家把来自太空的有规律的信号疑为外星生命的信息语言，但由于人们并未解读这些“语言”，所以它不是以信息的形式存在的。同样，埃及金字塔中的象形文字在未被解读前，也不是以信息的形式存在的。其次，信息与其载体的区别还在于：同一信息可以通过不同的载体来承担，一条命令通过口头传达是以语言为载体，通过书面传送是以文字为载体，通过电信手段传送可能是以数据为载体的。

10.1.2 信息的属性

人们解读和掌握信息是为了更好地利用有效的信息去认识和改造世界，在这一过程中，对信息的属性的认识能帮助我们少犯错误，少走弯路，达到事半功倍的效果。因此，还需要对信息的属性有清醒的认识。简言之，信息有以下两项基本属性：

(1) 客观事实性。信息必须是客观事物的反映，事实是信息的中心价值，不符合事实的信息不仅没有价值，而且可能导致错误决策等严重后果。也就是说，信息并不是主观性的存在物，它与人的感觉、意识等主观存在是不同的。首先，所谓感觉、意识，无非是人的感觉和意识，而信息则是一种客观性的表述，是指关于某一事物的信息。其次，感觉、意识在内容上具有客观性，但这种客观性仅仅是本源意义上的客观性，一旦作为意识存在，它实际上就是经过人的加工、再造和深入的理解；信息虽然也是由人经过对客观信号的解读获得的，但这种解读是一种直观的解读，它必须与信号中所包含的那些自然的或约定的含义相一致，如果说有什么差异的话，那也仅仅是个解读是否完全的问题。比如，在某一国家发生的某一政治事件，不同的人会对这一事件有不同的认识并形成不同的意识，政治家和普通人关于这一事件的认知可能不同甚至完全对立，因为在他们的意识中都包含着关于这一事件性质的主观判断。与此不同，参与和目睹这一事件的人还会获得一种东西，那就是信息，信息中不包含任何对这一事件性质的主观判断，它完全是在这个事件发生、发展过程中解读到的一个客观过程。可见，信息是人对某一事件的直接解读，而意识所展现的则是在这种解读之外增加了主观判

断的内容,表现为二级解读,受意识主体的地位、立场、思想、观点等各种因素影响。同样,还是这一事件,各大新闻社的报道大相径庭,说明报道中所反映的是新闻记者的意识,但对于这些报道的读者来说,那些已经涂上记者主观色彩的“这一事件”,又是以信息形式存在的,读者在阅读过程中再次做出自己的判断。所以,信息是做出判断的前提,而感觉和意识是判断的结果。在感觉和意识中,程度不同地包含着主观判断的内容。总之,客观事实性是信息首要和基本的性质。

(2) 交流共享性。与其他资源相比,信息的使用结果不是物质的消耗,而是表现出了共享性。在人类社会的一切活动中,都存在着人与人之间,组织与组织之间的互通情报和交换消息的情况,这种互通情报和交换消息的活动就是信息的发出、传送和接收的过程。信息本来是存在于发出者和接收者之间的,是将其发出者和接收者沟通起来的东西。信息的价值和意义必须在对两者的沟通中才能表现出来,信息的质量也在很大程度上取决于发出者和接收者的状况。特别是在信息的接收者这里,能否通过信息载体对信息做出正确的解读,有着决定性的意义也即是说,信息更多地取决于它的接收者,因为只有被接收者接收并理解了的信息才能称为信息。否则,就不是信息。

此外,在以信息为根据的管理和其他社会活动中,信息还会表现出:其一,等级性,不同管理层所需要的信息是不同的,按照由高到低的关系可分为战略信息、战术信息和业务信息;其二,压缩性,可以对信息进行浓缩、综合和概括,但要保证不至于丢失信息的本质;其三,储藏性,可以把信息储藏在人脑中,也可储藏在计算机等其他存储器中;其四,可处理性,信息可以通过各种形式进行转换,如信息可以从一种形态转换为另一种形态,从一种载体转换到另一种载体上,甚至可以通过数据间的转换而形成新的信息等。

总之,信息是人们之间相互沟通的桥梁,人的几乎一切社会活动都必须通过信息的桥梁来进行,正是借助于信息,人们之间才能进行联系和沟通。随着社会的发展,人与人之间的沟通也变得越来越重要,信息对于管理的意义也变得越来越重要。

10.1.3 管理信息的类型

管理信息是指对那些进入管理系统的能够对管理活动产生影响的信息所进行的,管理,这些进入管理系统的信息是管理者与被管理者、管理者之间、被管理者之间沟通和协调的介质。在任何一个管理系统中,管理者都是借助于信息实施其管理的。所谓管理者的管理活动,就是根据环境提供的信息来选择自己的管理行为的活动,是把自己的想法以口头或书面的形式传送给被管理者,并得到被管理

者的理解和执行的活动。也就是说,管理活动实际上是不断地把信息转换为具体行动的决策活动,是根据已有的信息做出行动选择。管理活动中的执行则是把来自上级管理层的信息落实到具体的行动上。一切管理层都极力地去准确获取信息和适时地使用信息,努力地把管理的成功寄托在对信息的占有和使用上。同时,信息还可以起到把整个管理系统连接起来的作用,正是信息成了管理系统整体的“黏合剂”。

对于具体的管理活动来说,信息的流动来自两个方向:其一,来自于系统之外的,我们称其为外源信息流;其二,在系统内流动的,我们称其为内源信息流。外源信息流包含着关于系统环境的信息。比如,一个企业的外源信息流就是关于它经营管理环境要素的各种情况,包括委托人、顾客、竞争对手、供应厂商、债权人以及政府等的各种资料,它可以被用于判断外部环境对于经营管理的影响,并根据这种影响对经营管理做出调整。内源信息流则是在管理系统内部产生和流动的,主要是关于管理系统内部各要素和内部环境方面的信息。这些信息在流向上可能是垂直的,也可能是平行的;在流通渠道上,有正式的组织渠道,也有非正式的组织渠道,等等。内源信息是比外源信息更为复杂的信息流,对管理的成败也有着更为重要的意义。

管理是一项综合性的社会活动,而管理活动则遍及和关联着社会生活的各个领域和各个方面。所以,管理信息在形式上是极其多样的,在内容上也是极其丰富的。一切在管理活动中发挥作用的信息,都是具体的信息,每一个信息都有着自己的特征和特定的内容。管理者为了更好地掌握信息和利用信息,就必须对信息进行分类,只有对信息作出了科学的分类,在需要的时候才能够迅速方便地提取。

信息具有各种各样的特征,从不同的角度,可以对它进行不同的分类。最为常见也最为有效的分类是根据信息的内容做出的。比如,经济信息、政治信息、科技信息、军事信息等,就是从信息的内容这个角度做出的分类。在管理活动中,管理系统的性质决定了管理应当注重哪一类信息的占有。从一般管理的角度来看,具有普遍指导意义的分类是根据信息的功能做出的,它们主要包括战略规划信息、管理控制信息和作业信息。

(1) 战略规划信息。战略规划信息主要是指那些关系到管理系统高层决策的外源信息。比如,最高管理者在确定系统目标时所依据的信息,要达到系统目标所需要的资源水平和种类的信息,以及怎样去获得那些资源、如何使用和处理它们的信息。管理者只有把关于环境的信息与关于系统内部的资料结合起来,才能做出关于预期结果的估计。

(2) 管理控制信息。管理控制信息主要是指那些影响管理控制过程的内源信息，它有助于说明目标是否适合，可以帮助管理者采取对本组织最为有利的行动，让管理者发现能够提高资源利用率的途径。一般来说，管理控制需要三种信息，即责任中心计算的成本、直接计划的成本和全面计划的成本。这三种信息可以把管理系统中的活动首尾一贯、条理分明地联系在一起，从而使管理人员能够衡量资源的利用情况，并能够将实际结果与预期结果进行比较。

(3) 作业信息。作业信息是有关管理系统日常活动的信息，它包括管理系统中的一些程序性信息，比如，定期的形势报告、由下向上的定期报表等。这类信息有助于保证具体任务得到切实有效的执行。

此外，还应当指出，一个管理系统，每时每刻都会接收到和生产出大量信息。其中，有一些信息是对管理有重要意义的，不过更多的信息，对于管理意义不大。这就要求管理者能够从大量的信息中及时发现有用的信息，并运用到管理活动中。而对于那些无用的信息，应当尽早尽快地加以清除，以免造成信息的大量积压和对有用信息的干扰。即使对于一些有用的信息，管理者也应当对其真实程度保持警惕，因为信息传送采取的形式是多样的，有些传输方式会造成信息的失真，管理者对此应给予足够重视，以保证那些影响决策的信息是真实的信息。

10.1.4 管理信息的作用

现代社会被人们称作信息社会，因为在现代社会中，信息在社会生产力中具有重要的意义，信息已经成为增加社会财富、提高社会生产效果和人民生活水平的重要工具，成为无形的财富和重要资源。搞好信息管理，能够带来巨大的经济效益，如果不重视信息，就会带来无形的危害。对此，人们有着越来越清醒的认识，越来越重视信息的作用，越来越自觉地搞好信息管理工作。

也就是说，现代社会的管理工作，每一步都离不开信息。只要有管理活动，就会有管理信息存在和发挥作用。管理系统是不断生产信息的系统，与管理信息相伴随的是信息的流动。企业从事生产活动，就会有包括人员、原材料、设备、半成品、成品、能源等在内的物质形式的流动。与此同时，伴随着物质流必有信息流，例如，领料有领料单，零件加工有工票，领工资时还有工资单等。这些都记有信息，它们伴随着材料、零件和货币的流动而流动。没有领料单，就不能准确地知道消耗了多少材料；没有工票，就无法及时了解零件加工状况。人们必须通过这些信息来实现管理。可以说，信息流是物质流的表现和描述，是用于控制、掌握企业生产经营过程的一种重要资源。公共管理的活动也表现为信息的流动，所谓上情下达、文件传送、公文旅行、作报告、发指示等，都是信息的流动。

管理信息对现代管理的成败有着绝对性的影响。因为，管理行为的成败取决于能否制定出有效的决策，决策的质量很大程度上取决于信息的准确程度，而正确的信息则是减少不确定性信息的基础。一方面，信息流反映了物质流；另一方面，又需要通过信息流来反映、控制物质流。发现问题需要信息，解决问题需要信息，采取行动更需要准确而及时的信息。现代管理者，尤其是高层管理者，在管理方式上的一个很重要的特征就是：他们很少同“具体的事情”打交道，更多的是同“事情的信息”打交道。因而，信息成了管理活动赖以展开的前提，同时又是管理的重要手段。

一切管理系统都是借助于信息的获取、传递、加工、处理来实现有效的管理的。虽然每一个管理系统都有自己的特点和自己特定的目的，是与其他管理系统相互区别着的，但是千差万别的管理系统之间有一个共同的特征，那就是它们都是管理信息的输入和输出系统，是在不断的信息输入和输出中获得生命力的。比如，生产系统、商品流通系统、交通运输与文化教育系统，在物质结构和运动形式上都是极为不同的，但它们都是信息的输入和输出系统。

就一个管理系统来看，它的构成要素是多种多样的，然而，多种多样的要素之间是相互联系和相互作用的，联系和作用的方式也是十分复杂的，究竟是什么因素保证了管理系统的各要素之间的相互联系和相互作用，使管理系统以一个整体的形式出现呢？也是信息。信息是一种黏合剂、一种纽带，是一切系统的整体性、确定性和生命力所在。管理无论在哪个领域和哪个水平上进行都离不开信息。管理信息已渗透到管理的各个领域、各个环节。概括起来管理信息在管理中的作用主要体现在以下几个方面：

(1) 管理信息是保证决策和计划科学性的前提条件。决策和计划是管理的基本职能，科学的决策和计划，必须以全面反映客观过程的信息资料为依据。因此，了解情况和掌握信息是对决策者和计划人员的起码要求，是在决策中作出正确判断和决定的基本前提，是使计划切实可行的根本保证。如果没有足够的外源信息，如果不对管理活动自身的信息进行全面的搜集、整理，就会导致决策和计划的主观性和盲目性。从决策活动的过程来看，决策往往是以预测为前提条件的，而预测就是根据过去和现在的各种信息，分析、判断未来的变化状况和发展趋势的活动，通过预测，可以得出科学的预见，反之，没有足够的信息，就没有科学的预测，也就没有科学的决策与计划。信息处理上的偏差，会直接导致预测的偏差，进而造成决策与计划的失误。

(2) 管理信息是管理系统控制的依据和手段。控制是管理的一个重要职能，在某种意义上，管理就是从各有关方面获得信息，对这些信息进行加工，然后发

出控制指令，驾驭系统沿着既定轨道运行，并达到预期目标。在这个过程中，必须首先掌握“活动结果应当是什么”的信息，然后，依照决策和计划的要求，确定系统运行的正确轨道，使其始终指向所确定的目标。如果没有活动结果的信息，没有决策、计划的信息，任何管理活动都将失去控制的根据和准则，都将无法控制，因而也就无法保证管理任务的完成和管理目标的实现。可见，在实际控制过程中，正是根据反复不断的信息输入、输出和多回路的反馈，才使活动得到及时的调整和按照预定的轨道顺利发展。

(3) 管理信息是管理系统中各工作环节和管理层次互相沟通、联络的纽带和桥梁。每个管理系统都有自己的层次结构，任何一项活动总有自己的环节、过程。其中，组织是诸多要素按照一定方式相互联系起来的、动态的有机系统，组织要保持自身的稳定性和发挥出最佳的组织功能，就离不开信息。信息是组织的生命，组织内各要素之间，组织与组织之间的联系，都要靠信息来维持。如果说一个组织类似于人体，组织结构可以看作人体的骨骼，那么信息可以看作是人体的神经系统，二者是不可分离的。信息是组织有序化程度的标志，是系统的组织性、确定性的量度。管理信息使管理系统有序化，使管理系统中的各个层次、各个环节的活动协调于系统整体之中，从而使组织功能得到充分的发挥。

总之，在整个管理过程中，管理信息在决策、计划、组织和控制等每一环节都发挥着重要的作用。正是由于信息对于管理有着如此重要的意义，所以现代管理都非常重视对信息的管理，而且通过设置专门的管理信息系统来进行信息的收集和处理。

10.2 管理信息系统概述

10.2.1 管理信息系统的概念

管理信息系统(MIS)是现代管理系统的一个重要组成部分，是专门为管理者提供其所需要信息的系统。管理信息系统专门进行资料处理、存储和调用，也就是说，它从环境和系统内部获取数据，进行筛选、组织和选择，并组成信息迅速地传递给管理者，各级管理人员借助于这些信息能够开展有效的管理活动。因此，管理信息系统也被看作是在管理系统内部设立的管理咨询系统，它为管理者的决策、预测、控制、指挥、协调等管理活动提供信息支持。

虽然一个管理系统中的管理者和被管理者都是人，人具有反映、认识和记忆的能力，但是，人一旦组织成一个管理系统，却不必然具有反映、认识和记忆的能力。小生产状态下的管理，完全依靠管理者的反映、认识和记忆的能力。而现

代管理规模之庞大，内容之复杂都大大超出了管理者自然能力所能驾驭的范围。因此，现代管理通过在管理系统中设立一个专门负责反映、认识和记忆功能的子系统来弥补管理者自然能力的不足，这个系统也可以看作是管理信息系统的子系统。管理信息系统实际上就是能够经常为管理层提供所需信息的系统。从理论上讲，这种系统可以是基于手工的，也可以是基于计算机的。但是，目前我们所谈论的管理信息系统，都把注意力集中在计算机支持的应用信息收集、处理、传输系统上。

一切管理系统中都包含着管理信息系统，没有管理信息系统的组织不能正常运营。大到国家小到零售店，都有着自己的信息系统。最古老的信息系统可能存在于军队中，军队中的每一个作战单位，都必然有着自己的侦察、参谋系统，这个系统也就是信息系统。一个小的零售商店如果希望经营得越来越好的话，它就需要预测市场变化，需要了解供应商，需要了解自己的月盈利额和盈利率状况，所以它有着自己的信息收集、处理的系统。一个国家，可能有着几个相互独立的专门的信息系统，比如，有的国家设立了所谓联邦调查机构、中央情报机构等，就是专门的信息系统。在我们国家，每一个政府机关都有专门的信访机构，这也是信息系统。

管理信息系统中的“系统”表明了一种顺序、安排和目的的意思。进一步说，管理信息系统强调提供给管理者的是信息，而不是单纯的数据，这是非常重要的。图书馆可以作为一个非常好的比喻。尽管一个图书馆可能藏书几百万册，但是读者如果不能快速地找到他们所需要的书，则这样的图书馆对于他们一点用也没有。这就是为什么图书馆要花大量的时间来编制所藏书籍的目录，并保证所藏书籍放回原处的原因。今天的组织就像一个充满书籍的图书馆，根本就不缺乏数据，但是缺乏处理数据的能力，也就是说，缺乏将正确的数据送给正确的人的能力。管理信息系统具有按一定方式组织数据的功能，而且可以在一个合理的时间内查到这些数据。数据是未经加工的，未经分析的事实，如一堆数值、姓名或产量值就仅仅是数据。数据对管理者来说是没有用的。只有经过分析和处理的数据才变为信息。管理信息系统的目的就是采集数据并将其转换成管理者可用的信息。

所以说，无论是什么样的管理信息系统，都首先应当具有三种功能：（1）确定信息需求；（2）搜集和处理信息；（3）促使信息得到使用。在现代管理活动中，时时都会遇到大量信息，但信息多不一定是好事，因为信息过多往往会产生“信息噪音”。所以，首先应当确定哪些信息是自己真正需要的，然后根据这个前提去收集信息并加以处理，精选出准确、真实、有用的信息。同样，信息的时效

性和准确性是同样重要的，管理信息系统又应当及时地把准确的信息传送给管理者。

10.2.2 管理信息系统的构成和类型

一个管理信息系统大致包括这样几个子系统：数据的收集、整理系统，输入系统，加工系统，传输系统，存储系统，检索系统，输出系统等。但就管理信息系统的构成要素看，它主要包括人员、设备和数据。

管理信息系统是一项系统工程，不是只靠一些计算机开发人员就可以完成的，必须要有管理人员尤其是领导的积极参与。虽然“管理信息系统”这个词语是在管理活动使用电子计算机以后才流行起来的，但是，可以说，管理信息系统是有着悠久历史的，或者说，管理信息系统与管理系统有着同样悠久的历史，有了管理系统也就有了管理信息系统。如果说在较早的凭借经验管理的生产管理系统中，管理者本人就包揽了信息的收集和整理的话，那么在诸如军队管理、国家管理方面则很早就发展起来了专门的管理信息系统。设立管理信息系统是一切较大规模或内容较为复杂的系统必然要提出的要求，无论是古代还是现代都是一样的。只不过现代管理系统运用了计算机等手段进行信息的加工和处理，从而使管理信息系统的功能更加明晰地表现了出来。在现代管理信息系统中，电子计算机是不可缺少的，但是，电子计算机只是管理信息系统中的一个重要因素，即设备的因素。不论计算机会发挥怎样重要的作用，如果没有人，管理信息系统都是不可能运行起来的。

以计算机为主的设备是管理信息系统得以实施的主要硬件，只有计算机进入管理的实际应用，管理信息系统才能显示其功能。管理信息系统是一个人机系统，这意味着管理信息系统的工作必须由人和机器协同来执行。人员包括高层决策人员、中层职能人员和基层业务人员。机器包括计算机硬件及软件、各种办公设备和通信设备。因此，必须搞清楚把什么工作交给谁做比较合适，人和机器如何联系，如何构成最佳的配合，从而充分发挥人和机器的特长。任何一种设备，无论达到了多么先进的地步，都只能部分代替人的工作，不能代替人的创造性劳动。著名信息系统专家戴维斯曾指出：现在人们所关心的不是计算机是否要用于信息系统，而是各种处理工作究竟应该计算机化到何种程度。随着现代信息技术的广泛应用，很多传统的信息管理机构的计算机应用水平达到了新的高度，但不能因为强调计算机化的信息系统而忽视大量存在的以人工为基础的信息系统，更何况计算机化信息系统建设在很多方面都需要人工信息系统的配合。

数据也是一项重要的内容。如果输入数据不及时，计算机再快，没有数据，也等于无米下锅；如果输入的数据不准确，计算机再聪明，也算不出正确的结

果。计算机的广泛运用,使信息处理更加方便,而且使充分、全面地占有信息资源成为可能,这样就赋予了管理活动以科学的性质。在现代管理中,所需要的数据量非常大,如果仅依靠手工操作,是不可能及时、准确地完成收集和加工处理的工作的。而计算机则有存储容量大、处理速度快、高度准确等优点,所以利用计算机来进行数据的收集、加工处理工作,可以大大提高管理工作的效率和水平。现代管理信息系统在管理中的作用越来越突出,运用计算机的管理可以把管理系统中诸如人事、设备、产品、原材料、资金等有关信息收集存储在一起,统一建立起数据库,从而使管理者有可能从全局出发,利用管理系统内部、外部的过去和现在的数据去预测未来,作出科学的决策。因此,现在人们往往把管理信息系统看作决策支持系统。

管理信息系统是多种多样的,根据其应用的技术的不同,可以分为三种主要形式的管理信息系统。

(1) 手工操作系统。这是一种通过人工方式进行数据收集和根据人的经验对信息进行处理的管理信息系统。这种系统非常简单,技术要求也很低,各种操作和处理都需要手工完成,它的信息存储设备往往是卡片箱、写字台、文字柜等。

(2) 机械处理系统。这种系统利用机械协助人工来处理信息,即数据的记录和通过机械装置来完成,它在技术上的要求稍高一些。这种信息系统的机械装置可以使信息的收集、处理达到半自动化的程度,因而,信息处理的速度和数据都会有较大的提高。

(3) 电子系统。这是一种电子信息系统,由于信息处理主要是通过计算机来进行的,所以也称作电子计算机信息系统。这种系统利用计算机进行各种数据的处理,速度非常快,处理后的信息可以在各种存储器中加以保存,与计算机配套的存储器往往都是些体积很小但容量很大的介质,从而大大增加了管理系统占有信息的量,并且在使用信息方面也极为便捷。

在现代管理信息系统中,运用计算机来进行信息处理工作已是非常普遍的事情,是管理者驾驭管理系统的必要手段。因为,现代管理无论在环境方面还是在内容方面都变得越来越复杂,管理信息系统所需要处理的信息量也以极快的速度增长,单凭管理者的个人记忆、账本和经验等是无法全面掌握管理所必要的信息的,更无法及时地作出正确的判断和决策。

10.2.3 管理信息系统的工作原理

管理信息系统的工作原理是存在于整个管理信息的处理过程中的,它主要是由以下几个步骤构成的一个完整过程。

(1) 数据的收集。数据是人工记录下来的事实情况，主要包括数值、文字、字母、图像、声音以及一些约定的特殊符号等。一个管理系统中的各种数据是分布在不同部门和管理活动的不同环节中的，不会自然而然地集中到一起。管理信息系统将这些数据收集起来，并转化为所需要的形式。

(2) 数据的处理。收集到的原始数据通常是杂乱无章的，需要进行加工处理才能成为有用的信息。数据的处理方法很多，最为基本的是对数据进行排序、核对、分类、比较、合并、统计、更新、选择、分配，直至对复杂的数据处理模型进行调试等。数据处理能力的强弱，直接反映了信息系统的强弱。

(3) 信息的存储。经过加工处理的信息，有的并非立即就得到使用，即使立即被使用的信息，日后也可能被重复使用，因此，必须把它们存储起来。信息可以存储在不同的介质中，像纸张、卡片、磁带、磁盘等，都可以成为存储信息的介质。选择信息存储介质应当遵循这样的原则：在考虑体积小、容量大、失真度低、保存时间长的同时，力求经济、方便。信息的存储不单是机械地保存，也包括定期地对信息进行逻辑组织，即按照信息本身的内在逻辑关系或按照信息使用方便的要求，把信息组织成合理的结构。

(4) 信息的传输。信息只有被准确及时地送到需求者的手中，才能发挥作用。信息传递效率的高低主要表现在传递的速度和质量上，因此，如何使信息传递的速度更快、质量更高一直是管理信息系统的追求，从古代的驿站到现代的电传都是这种追求的表现。为使信息传递的速度快、质量高，管理信息系统需要拥有稳定的信息通道，编制科学合理的信息流程，并尽量减少信息传递的环节和层次。

(5) 信息的输出。信息输出是管理信息系统的最终目的，因为数据的收集、信息的处理，都是为了输出高质量的信息，以便为管理服务。信息输出可以根据需要以文字、报表、图形的形式出现。但是，应当注意，信息的接收者不是信息专家，一切输出的信息，都应当直观醒目、简明易懂和合乎正常的使用习惯。

一个管理信息系统可以大致比喻为一个图书馆，它收集、存储数据，进行分类整理，加工管理成信息，以便在管理者需要的时候，能够迅速地提取。

10.3 管理信息系统的建立

10.3.1 管理信息系统的功能

管理信息系统在管理中的重要作用越来越为人们所认识，现代管理者在建立一个管理系统时，都很重视作为管理系统子系统的管理信息系统。这是因为：

首先，管理对外部信息的需求决定了管理信息系统的重要性。现代管理者面对着复杂的管理环境和种种难题。比如，全球性的竞争、能源危机、资源匮乏、通货膨胀、巨额利息、人才短缺，以及新技术的采用、环境保护、人口增长等带来的问题。行政方面的管理形势可能更加复杂。在这种条件下，管理者如果不借助管理信息系统的工作，是无法顺利开展管理工作的。

其次，管理系统内部的沟通对建立管理信息系统提出的要求。具有现代特征的管理体系，往往规模大、内容广、层次多、结构复杂，对于这种管理体系，管理者必须通过逐层分权来实施管理。在这种情况下，要对各级管理人员的决策加以控制，使之保持一致性和统一性，就需要运用信息来加以沟通，从而维护整个系统的整体性，使之不至于因管理层次和管理部门的多元化而受到破坏。

最后，现代技术为建立专门的、高效的管理信息系统提供了可能。计算机的出现，使信息的收集、处理、储存、传输都极其快捷和准确，现代管理信息系统必须以计算机为工具来开展工作。同时，也应当认识到，计算机本身并不知道信息应如何收集、处理、储存、传输，计算机的工作需要在人的指令下进行。

运用计算机的管理信息系统是一个人机系统，是由人和电子计算机以及有关程序组成的结构性综合体。建立这个系统，除了需要购置一定量的计算机等设备，培训人员以外，更为重要的是根据管理工作的内容、规模、性质和要求设计或购买应用软件系统，以使该管理系统原先的程序性管理工作内容被纳入人机系统中来，从而把管理人员从大量程序性的工作中解放出来。

管理信息系统主要是向管理者提供决策与管理信息的系统，它不能代行决策和管理的职能。管理信息系统以报告等形式向管理者提出决策和管理方面的建议是允许的，但这些建议应保证有客观性。一般说来，建议应当包括多重备选方案，不应当是唯一的方案。即使包括了多重备选方案，也应当尽量避免对管理者作出有倾向性的引导。除此之外，管理信息系统提供给管理者的报告还应当具有这样几个方面作业性的要求：第一，应当简洁明了，不要拐弯抹角、含混不清；第二，所有语词、术语等应通俗易懂，避免晦涩难懂的字词，尤其要杜绝为了显示报告的“高水平”而写成谁也看不懂的东西，特别是报告中的大小标题及中心提要一定要用心琢磨，认真写好，使人一目了然并能够掌握报告的主题和用意；第三，报告应注意那些重要的发现、结论、见解等信息，以引起管理者的特别注意。

对于一个管理信息系统来说，最为困难的是获得高质量的信息。因为管理系统的相对封闭性使每一个组织都在一定程度上保有一些属于自己的秘密，而这些东西往往又是极其有价值的东西，特别是对于政府部门来说，更是如此。关于其

他管理系统的情况一般说来是很难了解到的，而且着重于了解其他管理系统的情况也有许多法律和道德上的限制。另外，一切管理系统的目标都指向未来，一切决策、一切活动都希望在将来获得收益，而关于未来的预测是非常困难的，如果试图对前景作出十分精确的估计，其代价也会十分昂贵和难以接受。所以，管理者不能没有为其服务的管理信息系统，但也不能过多地依赖管理信息系统，任何时候，管理者的知识水平和智慧素养都是第一位的。

10.3.2 建立管理信息系统的条件

建立一个管理信息系统，必须满足以下几个方面的要求：其一，任何一个管理信息系统的建立，都必须从解决实际存在的管理问题出发；其二，管理信息系统所提供的信息必须是准确的和高质量的，错误的信息势必导致决策的失误；其三，信息必须及时；其四，信息量要适中，不可过多。

在现代社会，存在着大量独立的、专门性的信息系统，像信息公司就属于这一类专门从事信息经营的系统。这类系统的存在，使管理者可以就某些非程序性的、关系重大的决策性问题到自己的系统之外寻求帮助，但日常管理中所需要的大量的信息处理问题是不可能由这些专门的经营性信息系统来解决的。所以，每一个管理系统都需要有作为自己的子系统的管理信息系统。不过，在建立自己的管理信息系统时，应当注意经济与实用的原则，避免盲目地建立起并不适用于自身的管理信息系统。

实践证明，计算机在管理中的应用能取得巨大的经济效益，但是，必须具备一定的前提条件并使用恰当，否则不但不能达到预期效果，反而会造成人力、物力、财力和时间的大量浪费。对于某一个具体组织而言，必须衡量其是否初步具备建立管理信息系统的四个基本条件：

(1) 具有一定的科学管理基础，能将大量的数据及时、准确地进行加工处理，使之变为对管理有用的信息。只有输入的数据准确、完整，才能得到真实反映客观情况、具有指导意义的输出结果。若是一个管理不善，生产秩序混乱，原始数据不全、不准的单位，那么，它只能向计算机输入一些无用数据，当然输出的也是毫无用处的结果。因此，只有在合理的管理体制、科学的管理方法及准确的原始数据的基础上，才能真正发挥计算机的有效作用。

(2) 领导重视、业务人员积极性高。建立管理信息系统是一个非常复杂的工程，也是管理的一次改革，常常涉及体制、机构、人员、规章制度的变化和调整以及统一数据编码、表格形式等很多协调工作。此外，管理信息系统开发和利用的各个时期，还要求不断地投入新的资源。这些全局性的重大问题，只有高层领导重视甚至亲自过问，才能得到解决。当然，业务人员的积极性也非常重要，在

信息系统开发阶段，需要他们介绍业务、提供数据、积极进行配合；在新系统建成以后，他们将是主要操作者和使用者，他们的业务水平、工作习惯以及对新系统的积极性，将直接影响系统的使用效果和生命力。

(3) 建立一支高水平的信息系统开发专业队伍。信息系统的开发主要依靠具备管理知识和计算机知识，并能熟练掌握先进的系统分析与设计、技术和方法的信息系统开发人员。开发人员的水平和素质往往会影响到开发的效果。专业队伍的结构也相当重要。专业人员包括系统分析员、系统设计员、经济管理模型设计员、程序员、数据员、信息系统操作员，以及己方的硬、软件人员，操作员和输入人员等。在开发初期首先要由系统分析人员进行现行系统的调查研究和系统分析等工作，随着系统分析与设计工作的不断深入，应达到系统实施阶段所需人员基本配齐的要求。当然，根据组织的技术力量和新系统要求的不同，上述各类人员也可作适当取舍。

(4) 具有一定的资源条件。计算机系统的主机、外设和软件都十分昂贵。因此，要开发管理信息系统，必须具备一定的资源条件。信息系统的开发费包括：购买计算机软、硬件设备的费用，建造或改建机房的费用，购置空调、电源、机房设施等的费用，人员的工资、培训、编程和调试费，以及开发过程中的一系列杂项支出等。另外，随着计算机技术的不断发展和处理业务扩大的需要，一些机器设备也要随之更新并增添功能更强的各类硬、软件。信息系统的投资不可能一次完成，应该在开发和运行过程中不断投入，只有在逐步取得阶段性成果的基础上，才能得到更多的补充资源。

10.3.3 建立管理信息系统的原则

管理信息系统已经成为现代管理必不可少的支持系统，而且在管理发展的历史趋势中可以看到，管理者对管理信息系统的依赖会越来越强。在这种情况下，管理者自觉地进行管理系统的建立已经成为现代管理的基本内容之一。因此，现代管理者大都非常关注甚至亲自参与管理信息系统的设计。在管理信息系统的设计中，以下几项基本原则是应当加以遵循的。

(1) 要有明确的目的性。管理信息系统是为管理系统提供信息服务的，因此它的设计必须依据管理系统的性质、规模以及所需信息在数量、质量、时间等方面的要求来进行。在进行管理信息系统设计时，首先要明确管理系统需要哪些信息，这些信息应从哪里获取，以及以什么方式收集和传递信息最好。

(2) 要坚持系统的完整性和统一性。所谓完整性，就是根据信息加工需要，必须具备的环节不能缺少，同时要保证各环节的相互联系和正常运转；所谓统一性，就是要求整个信息系统的工作统一化、制度化，整个系统各个工作环节和输

送的信息在语法、语意和格式上要标准化、规范化,从而保证管理信息系统的每个环节工作上的协调。同时也便于与别的管理信息系统联系、合作,所加工的信息也应便于使用。

(3) 要具有可靠性。管理信息系统的可靠性,集中表现在所提供的信息的准确性、适用性和及时性上,只有这样,才能真正成为管理的助手。所以,可靠性是管理信息系统的生命所在。为了提高管理信息系统的可靠性,必须使整个系统有良好的素质,其中包括设备、人员、服务态度、工作作风等素质,同时还有必要在整个系统中配备一定的控制装置和监督人员。

(4) 要有相对的独立性。允许管理信息系统拥有相对的独立性,主要目的是保证信息的真实性和可靠性,不受管理者的主观意志和情感好恶的影响。所以,虽然在总体上管理信息系统是管理系统的一个组成部分,但在组织运行方式上,管理信息系统应与管理系统分设,或者从纪律上、制度上对管理信息系统的相对独立性作出规定,尽量避免长官意志和过多的行政干预。

(5) 要注意其适应性和灵活性。在科学技术的发展日新月异、社会和经济形势千变万化的情况下,现代管理要求有很强的适应性和灵活性。管理上的这种适应性和灵活性,主要靠即时信息来达到,这就要求管理信息系统具有一定的适应性和灵活性。只有这样才能在条件发生变化时仍能采集和使用及时可靠的、具有现实意义的信息,以便管理系统的决策、计划能及时适应新情况。

(6) 要讲究经济效益。在信息系统设计中注重经济效益就是指不但要考虑所需信息的准确性、及时性、适用性,而且要考虑获取、加工和输送这些信息的费用和成本,其中也包括管理信息系统的工作效率。当然,影响管理信息系统经济效益的因素是多方面的。所以,在进行管理信息系统设计时,必须进行经济效益分析,综合考虑各种影响因素,把设备上的先进性、技术上的可行性和经济上的合理性统一起来。

总之,在进行管理信息系统设计时,要从实际需要出发,使其实用、经济、高效。甚至在管理信息系统的规模上,即人员、设备的配置上,都需要精打细算。也就是说,不要因为信息在管理中的重要性而把管理信息系统建得过大,设备也并不是越先进越好,新的设备不仅会造成信息成本的提高,而且可能造成效率的下降,因为任何一项新的技术、新的设备,都需要一个熟悉过程。

同样,管理信息系统所提供的信息也并不是越多越好。在某种意义上,设置管理信息系统的目的就是要对信息进行筛选,以保证把那些真正需要的信息传递到管理者那里。大量地收集外源信息和内源信息,尽可能充分占有信息,这是管理信息系统的职能。但是,对于管理者来说,不应当是信息越多越好,管理信息

系统传递给管理者的信息应当是经过过滤后切实有用的信息。信息时代中的信息膨胀,往往意味着存在许多“信息垃圾”,过多的信息可能会造成管理环境的污染,使管理者淹没在信息的海洋中,形成一些管理障碍。对于管理者来说,信息的质量比数量更重要,管理者所需要的信息,应该是准确、完整、可靠、及时和有针对性的信息。

此外,还要避免管理者对管理信息系统的完全依赖。也就是说,设置了管理信息系统,并不意味着可以取代其他的信息来源通道。比如,一些重要的会议,与被管理者之间的一些约会和谈话,在管理范围内的巡视,以及一些社交活动等,都是不可取代的。

10.3.4 管理信息系统的发展趋势

1946年,第一台计算机问世,而第一台用于商业目的的计算机是在1954年安装的,这在很大程度上标志着管理信息系统的开始。但是,直到20世纪60年代中期,管理信息系统仅仅是处理工资、账单和类似的文书工作。由于其应用范围很窄,所以负责管理信息系统的人往往是一个组织中的财务总监。随着计算机技术和网络技术的迅速发展,管理信息系统的发展速度也一日千里。现在,一个组织中的计算机可以与它的主要服务者和合作者的计算机相互联结。这种联结可以极大地减少文书工作并加快通讯速度。国际互联网络在扩大数据库管理方面也起到了非常重要的作用。比如,你想知道其他公司在战略规划方面有何打算,就可以通过外部数据库来获得。对于组织运营环境以及组织自身的各个方面的信息,管理者不出办公室就可以直接进行查询。

对于管理实践来说,在未来一段时期内,发展速度最快的还将是管理信息系统,最起码,我们将会看到更多的计算机、更多的终端用户以及更庞大的迷宫般的互联网络将它们联结在一起。反过来,这又会改变办公室的面貌和工作。甚至,我们将会发现,办公室本身可能变得过时了。

一个高度发达的管理信息系统将会运用人工智能进行决策。专家系统使用的是将各类专家的有关经验编入到计算机程序中去软件,这种系统可以像专家一样解决非结构化的问题。显然能够处理复杂决策的管理专家是这种系统的最合适的候选人。专家系统的精华在于:(1)它是针对某一个特定问题的专门知识,而不是适用于所有问题的一般知识;(2)采用定性推理而不是数值计算;(3)作用非常强大,远远胜过非专家。在不久的将来,我们可能看到计算机能够进行非结构化问题的决策,而这些决策以往只能由中上层管理者作出。

总之,在21世纪里,管理信息系统将会给管理带来革命。

首先,它改变了组织的结构,传统的部门界限不再按照部门、小组、地理位

置和组织层次来划分，它使组织的层次更少，有机化程度更高。管理者现在可以管理更多的下属。因为计算机的控制代替了人的监督，使控制的范围更广，所以组织的管理层次更少。由于管理信息系统的原因，对辅助人员的需求也更少，从而使得组织结构变得更为扁平。

其次，它改变了传统的官僚制控制方式。在管理信息系统的支持下，管理者可以通过放松集中程度和增大分散化来增强组织的有机性，同时又不削弱任何控制。在这种情况下，计算机取代了规章条例和决策权力的控制。计算机技术使高层管理者能够迅速地对各种决策结果进行评估，而且允许他们对不符合要求的决策采取纠正行动。

再次，改变了组织的权力关系。权力往往是与信息联系在一起的，在传统的组织形式中，有多大权力就能够接触何种密级的信息，管理信息系统却改变了这一点，它使机密信息的范围越来越小，绝大多数信息都是可以公开查询的，每一个层级的管理者，都有了更多机会去判断更高层级管理指令的正确性。

最后，促进信息流动模式的改变。组织中的传统信息交流方式集中在向上交流和向下交流的路向上，主要的正式信息交流是垂直进行的。然而，管理信息系统允许更多的正式信息以横向或越级方式进行交流。所以，管理者必须重视管理信息系统的建设，以促进管理的变革。

本章小结

信息是以语言、数据、图像、文字以及其他符号等为载体的，但是语言、数据、图像、文字以及其他符号并不就是信息，信息是这些载体所代表的含义和所要说明的事情。因而，对于信息的接受者来说，信息需要通过对语言、数据、图像、文字以及其他符号等进行解读才能获得。信息是人们之间相互沟通的桥梁，人的几乎一切社会活动都必须通过信息的桥梁来进行，正是借助于信息，人们之间才能进行联系和沟通。随着社会的发展，人与人之间的沟通也变得越来越重要，信息对于管理的意义也变得越来越重要。

管理信息是指那些进入管理系统，能够对管理活动产生影响的信息，它是管理者与被管理者、管理者之间、被管理者之间沟通和协调的介质。在任何一个管理系统中，管理者都是借助于信息而实施其管理的。所谓管理者的管理活动，就是根据信息来选择自己的管理行为的活动，是把自己的想法以口头或书面的形式传送给被管理者，并得到被管理者的理解和执行的活动。信息具有各种各样的特征，从不同的角度，可以对它进行不同的分类。最为常见也最为有效的分类是根

据信息的内容做出的。在现代社会中,信息在社会生产力中具有重要的意义,信息成为增加社会财富、提高社会生产效果和人民生活水平的重要工具,信息成为无形的财富和重要资源,搞好信息管理会带来巨大的经济效益。

管理信息系统(MIS)是现代管理系统的一个重要组成部分,是专门为管理者提供其所需信息的系统。管理信息系统专门进行资料处理、存储和调用,也就是说,它从环境和系统内部获取数据,进行筛选、组织和选择,并组成信息迅速地传递给管理者,各级管理人员借助于这些信息能够开展有效的管理活动。因此,管理信息系统也被看作是在管理系统内部设立的管理咨询系统,它为管理者的决策、预测、控制、指挥、协调等管理活动提供信息支持。一切管理系统中都包含着管理信息系统,没有管理信息系统的组织不能正常运营。在这种情况下,管理者自觉地进行管理信息系统的建立已经成为现代管理的基本内容之一。

关键术语

信息	信息源	信息解读	信息资源
管理信息	信息技术	管理信息系统	战略计划信息
作业信息	信息载体	信息流	外源信息
内源信息	人机系统	信息加工	互联网络
数据库			

复习思考题

1. 什么是信息?信息与其载体之间的关系是怎样的?
2. 试分析信息的属性。
3. 信息在管理中有何重要性?
4. 什么是管理信息?它对现代管理来说具有怎样的作用?
5. 简述管理信息的类型。
6. 什么是管理信息系统?管理信息系统具有什么功能?
7. 简述管理信息系统的构成。
8. 简述管理信息系统的工作原理。
9. 试分析管理信息系统的工作步骤。
10. 建立管理信息系统需要什么条件?
11. 建立管理信息系统需要遵循哪些原则?

管理决策

案例导入

1986 年 1 月的某日,美国“挑战者”号航天飞机从卡纳维拉尔角航天基地发射升空后 73 秒起火爆炸。事故的主要原因是航天飞机发射当天气温很低,发射器上的 O 形橡胶圈无法按设计要求在发射时迅速膨胀以弥合部件间缝隙,结果燃料油从部件连接处的缝隙中渗出,导致燃烧爆炸。

在航天飞机失事后的调查中发现,导致事故发生的主要原因不是技术上的失误,而是组织决策上的失败。就在发射前一天的傍晚,为航天飞机设计、制造固态燃料火箭助推器的莫顿-瑟奥科尔公司的两位高级工程师——博伊斯乔利和埃比林通过电视会议,足足花了 6 个小时,力劝推迟“挑战者”号的发射。因为,在此之前他们被告知,佛罗里达的气温已经降至 0°C 以下。专业知识和经验告诉他们,这样的条件对火箭助推器的性能将产生重大影响。然而,瑟奥科尔公司的高层却给了他们当头一棒。在瑟奥科尔公司内部讨论可否发射的过程中,包括博伊斯乔利在内的工程师被排除在外,4 名高级经理投票赞成发射。就这样,公司主管为了取悦他们最主要的客户——宇航局而作出了“可以发射”的建议。当载着公司新建议的传真在午夜时分传到卡纳维拉尔角时,

宇航局下定了在第二天上午发射“挑战者”号的决心。失误的决策于是导致了大悲剧的发生。

资料来源：[美] M. D. 科尔：《挑战者号：美国太空悲剧》，南宁，广西科学技术出版社，1999。

11.1 决策概述

11.1.1 决策的概念

综观各类组织的管理活动，无论是政府管理还是企业管理，都包含计划、组织、人事、领导、控制与协调等主要职能，而各项管理职能的履行在本质上都是由决策活动支配的，无论是规划设计、组织实施，还是领导激励、管理控制，每一项管理活动都涉及决策，每一项职能的成功实现都取决于正确的决策。正如西蒙所言，“管理过程是决策的过程”。组织的内外环境总处于不断变化之中，新的问题、矛盾和冲突会不断涌现，这既给管理者带来一系列威胁，同时也带来一系列机会。应对这些机会和威胁，对这些新问题、新矛盾、新冲突进行分析、判断，并提出对策，使之得以缓解或解决，这便是组织的决策。组织决策的质量影响着组织的活力和组织的发展。

通俗地讲，决策就是“做决定”。作为动态过程的“做决定”（decision making）是一个有目的的活动过程；而作为其结果的“决定”（decision）则是在多个可供选择的方案中选定一个。前者从“过程”的意义上理解做决定，是广义的决策；后者从“抉择”的意义上理解做决定，是狭义的决策。总的说来，决策就是对组织未来实践的方向、目标、原则和方法作决定的过程，它包括认识现状、识别问题、分析问题、拟订方案、选择方案、使方案生效等一系列环节。为了完整地理解决策概念，还需要把握决策的目的性、未来性、择优性、责任性和有效性等特征。

（1）目的性。目的性是指决策活动的最终指向。对于组织的决策来说，大到决定组织的发展方向，小到解决组织的日常问题，都需要有明确的目标。每当决策之时，决策者都应回答“为什么要做这个决定”的问题，否则，决策就会陷入就事论事的泥淖之中。在组织的层级结构中，高层次的决策目标规范并支配着低层次的决策目标，而具体的决策目标应与组织的目标结构相协调。

（2）未来性。未来性也称风险性，是指未来行动的不确定性。决策是现在决定未来的行动，包含着风险和失败的可能性，这是由决策信息的不完备性和决策

者的有限理性决定的。但管理者的基本任务就是作决策，缺少了决策，组织就不会进步。优秀的管理者都应勇于接受自己作出的决定所带来的风险，在此起彼伏的“决策风浪”中享受成功的喜悦。

(3) 择优性。择优性是指在多个决策预选方案中作出抉择。决策是在目标的引导下对现有的多个行动方案进行评价和筛选并最后优选出一个特定方案的过程。从理论上讲，供选择的解决办法具有无限多的数目，但从实用性上讲，只有有限数目的办法是独立的并可以用语言清晰地表达出来的。当然，决策的择优性在实质上也排斥了任何只有一个备选方案的“决策”。

(4) 责任性。责任性是指决策者应对决策后果负责。根据权责一致原则，行使决策权的管理者应对决策后果承担责任。这种责任可能是道义上或政治上的，也可能是行政上和法律上的。也就是说，决策过程应有明确的责任机制，以便确保“择优”的实现和决策目标的达成。

(5) 有效性。有效性是指制定的方案能够得到有效的执行。这里的有效性不是指目的性，也不是指决断方案的质量（择优性），而是指方案的有效实施。因为，决策是为了解决问题，不生效的决策便不具有任何实际意义。

11.1.2 决策的作用

对任何类型的组织来说，决策都是管理过程中至关重要的环节，具有不可忽视的重要地位和作用，是管理的基础和关键。组织的领导者和管理者应当对决策在组织管理中的地位和作用有充分认识。具体地说，决策的地位与作用主要体现在以下几个方面：

(1) 决策是管理的起点。组织管理是由一系列活动或环节构成的系统过程，而决策则是整个管理过程的首要环节。人们在管理实践中遇到问题后，相关信息首先输入决策系统，进入管理过程的第一阶段——决策阶段。决策系统作出决策，然后由执行系统予以执行。整个管理过程就是“决策——执行——再决策——再执行”的循环往复过程。决策较之于执行，是首要环节，是管理的起点。没有决策，就没有明确和有效的执行，也就没有卓有成效的管理。

(2) 决策是管理的基础。组织管理的决策、计划、组织、指挥、控制和协调等职能相互联系、相互影响，是密不可分的有机整体。其中，决策是其他管理职能的基础。其他管理职能以实现决策目标为活动目的。决策是管理的基础，其他管理职能能否有效发挥作用，关键在于管理决策。

(3) 决策贯穿于管理过程的始终。组织的决策既是管理过程的一个环节或职能，又贯穿于整个管理过程的始终，存在于组织管理的每个环节、每个方面、每个层次之中。无论履行何种职能，无论哪一层级的管理者，都必须经常

对当前的或长远的各种问题作出决策，否则便无法完成自身任务。如制定计划，就要对未来活动作周密、详细的决策；计划制定后进行贯彻实施，就要组织力量、选配人员，对此也要进行决策；在执行决策方案中，一旦发生偏离，还要及时对决策进行纠正，等等。可以说，管理过程就是一个不断决策和实现决策的过程。

(4) 在现代管理中决策具有更为突出的作用。在不同的时代和社会环境中，决策在管理中的地位和作用是不同的。在古代社会，经济落后，社会发展缓慢，组织面临的问题相对简单，决策更新频率很低，故而决策在组织管理中的地位和作用还不是很突出。而在当今社会，科学技术突飞猛进，经济社会日新月异，组织间竞争激烈，任何一个国家、地区或企业，要想发展和前进，就必须在激烈的竞争中，迅速做出正确的决策。优柔寡断，就会坐失良机，而仓促决定，则会造成严重损失。在现代社会，伴随着决策的日益复杂，决策更新日益频繁，决策在管理中的地位和作用越来越突出。

11.1.3 决策的类型

组织决策具有丰富的内容和多种多样的形式，依据不同的标准可以把决策划分为多种不同的类型。比如，根据对组织的影响程度，可以把决策划分为战略决策和战术决策；根据决策问题的重复程度，可以划分为程序化决策和非程序化决策；根据决策问题的可控程度，可以划分为确定型决策、风险型决策、不确定型决策、竞争型决策；根据参与决策的人数，可以划分为个人决策和群体决策；根据决策者在管理系统中所处层级的高低，可以划分为高层决策、中层决策和基层决策；依据决策者追求目标的多寡，可以划分为单目标决策和多目标综合决策，等等。下面选择几种主要的决策类型予以介绍。

(1) 战略决策与战术决策。组织的战略决策通常是指那些确定组织在一个较长时期内的管理活动方向、原则和目标的决策，它关系到组织的全局利益和长远利益，甚至关系到组织的生死存亡。战略决策所欲解决的问题往往比较复杂，在决策实施过程中往往会经历较大的环境变动。因此，战略决策要求抓住问题的本质和关键，而不是关注细枝末节和面面俱到。战术决策是在执行战略决策的过程中发生的决策，是战略决策的具体化，是为实现战略决策目标服务的。战术决策主要运用在对组织资源的开发和利用、组织活动的方式方法以及技术手段的选择上。战略决策与战术决策是相互补充、相互依存的。战略决策是战术决策的前提，没有战略决策，战术决策也就失去了目的及意义；而战术决策则是实现战略决策所必需的步骤和环节，没有战术决策，再好的战略决策也只能是空中楼阁。

(2) 程序化决策与非程序化决策。程序化决策也称重复性决策、定型化决策、常规决策等,是指可以被程序化到重复执行状态的决策。对于管理活动中重复出现的例行问题,组织往往要制定一定的程序、处理方法和标准,以实现对该问题的程序化解决。因此,程序化决策通常是有章可循、有程序可依的,而且它的实现也基本上是有把握的。在各类组织中,常规性的决策是大量的并须及时做出。管理者通过制定规则和方针来指导所有的程序性决策行为,是一种有效的管理方式。非程序化决策也被称作是非定型化决策、非常规性决策、一次性决策等,一般是指那些处理首次出现或偶然发生的问题或关于重大事项的决策,它一般无先例可循,决策难度大,对决策者的要求也比较高。在现实的组织管理中,非程序化的决策是大量存在的。在面对不经常发生的或异常的机会或威胁并需要做出反应时,由于情况是意料之外的,缺乏制定相应的决策规则的足够时间和信息,决策者就需要做出非程序化的决策。应当说,程序化决策与非程序化决策是密切相连的,程序化决策是由非程序决策转化而来的,而程序化决策也会因组织系统中各项条件的变化而变成非程序化决策。其实,在实际的决策实践中,一切决策都具有程序化和非程序化两重特征,只是有的决策非程序性内容较多,有的决策程序性内容比较突出。

(3) 确定型决策、风险型决策、不确定型决策和竞争型决策。这是依据组织决策所处环境及状态的不同所做的一种类型划分。确定型决策是指存在着一个确定的目标,面临一种确定的自然状态,是各种行动方案都有确定性的结果的决策。风险型决策是指存在一个确定的目标,面临多种自然状态,不同方案在不同自然状态下的结果不同,未来出现哪一种自然状态虽不能确定,但却可以计算或预测其出现的概率,因而决策后果就是带有一定风险的。对于不确定型决策,一般是采取与风险型决策相比较的办法下定义的,即决策对象所处状态基本上与风险型决策相似,不同的只是未来究竟出现哪一种自然状态,其概率是不能计算或预测的,因而决策结果不确定,决策时难度更大、风险更大。竞争型决策是一种在利益相互冲突的竞争对手之间所进行的角逐性决策。这种决策的难度大风险也大,因为其不确定因素除了自然现象,还有更复杂的和更为主要的人为因素。在以上四种决策类型中,从确定型决策到竞争型决策,决策所处状态的不确定程度和决策的风险程度依次增高,决策的难度也是依次增加的。当然,在具备了一定条件的情况下,上述有关类型之间是可以相互转化的。

(4) 个人决策与群体决策。个人决策是指决策主要由某个人作出,其他人的意见可以参考但不起决定性作用,决策主体具有突出的个体性特征。由于个体决策者的经历、经验和对问题的感知不同,个体的知识和能力、价值观念及对事物

的信念存在差异,因而决策往往具有强烈的个性化色彩。对于所要处理的相同问题,不同个体的决策者所作出的方案选择可能会有很大的不同。群体决策是指决策由两个以上的决策者参与作出,决策主体是一个由个体组成的复合体,这些个体相互制约、相互补充,共同作出决策。在集体决策状态下,决策主体的决策能力就不仅仅取决于诸如学识、胆略、经验等个人素质,而且还取决于由个人素质组合而成的集体的智能结构及其决策方式。与个人决策相比,群体决策既具有开放性、互补性、稳妥性和知识信息的集中性等优点,同时也可能具有反应较慢、存在冒险性或保守性、产生矛盾和对抗、无决策结论等缺点。如何发挥群体决策的优势,注意克服其缺点,是决策学需要认真研究的问题。需要指出的是,在现代组织的决策中,个人决策和群体决策的界限实际上很难划分清楚,它们常常是有机结合在一起的,但这并不妨碍在不同的环境状态中着重使用不同的决策类型,并使之实现相互补充。

(5) 突破型决策和保守型决策。突破型决策是一种旨在改变原有决策方向和目标的决策。它一般是在一种决策付诸实施之后由于组织外部环境和内部结构发生重大变化而需要重新确定组织活动的方向和目标的条件下进行的,所以往往表现为对原有的决策的较大突破。与突破型决策不同,保守型决策是一种旨在维护和保持原有决策方向和目标不变而作出的处理新情况、新问题的决策。保守型决策大多出现于下述情况,即在原决策实施过程中,组织内外环境并无重大变化,约束原决策的边界条件依然存在,原决策对于组织的存在与发展,依然具有现实意义。从突破型决策和保守型决策与原决策的关系来看,它们都属于追踪型决策,都可以看成是在原决策实施过程中所采取的追踪决策行为。

(6) 机会反应型决策和威胁反应型决策。组织管理者的主要任务之一是对组织环境进行管理。外部环境中的种种力量会给管理者和其所在的组织带来一系列的机会和威胁。同时,在组织内部,管理者也必须面对在运用组织资源过程中所产生的许多机会和威胁。为了应对这些机会和威胁,管理者必须做出决策,即必须从许多备选方案中选择一种来实施。当管理者抓取环境所提供的机会,寻找改善组织绩效的方法,以使组织的成员、消费者及其他利益相关者获利时所做的决策,就是机会反应型决策;而组织内部或外部发生了对组织绩效有负面影响的事件,管理者需要寻找化解威胁和改善绩效之方法时所进行的决策则是威胁反应型决策。

11.1.4 决策中的预测

所谓预测,是指人们对客观事物未来发展的性质、状态及变化趋势所作的估计和测算。任何事物的运动、变化和发展都呈现出一定的规律性,这是人们能够

进行预测的前提。但是，事物的规律常常以隐蔽的形式存在，人们在把握这些规律时往往要受到多种主客观因素的制约和影响，这就既需要开发人们的创造性思维，增强其认识能力，同时也需要借助一定的认识手段和方法。现代科学技术的发展恰好为预测提供了比较先进的手段和方法，使科学预测成为可能。我们可以把现代组织管理中的预测理解为，借用现代科学技术和方法而对客观事物未来发展趋势所作出的有科学依据的推理和判断。

预测和决策的关系是十分密切的。首先，预测是为决策服务的。现代社会经济的发展要求人类的活动能在正确的决策下进行，而正确的决策又必然要建立在科学预测的基础之上。预测作为一种手段，能为人们提供关于事物未来的信息，帮助人们预先勾画出事物未来发展的大致轮廓，并提出多种有科学依据的假设和判断，使决策者能够比较理性地擘画未来，防止或减少决策的盲目性和失误。科学的决策必须以科学的预测作为前提和保证。特别是现代管理的任务越来越复杂，事物变化越来越迅速，组织的预测和决策客观上已经紧密地构成了前后相继的两个环节。

其次，预测贯穿于决策的全过程。组织决策是一个完整的统一过程，归结起来看，它大致包括问题的发现、目标的确定、方案的选优和追踪决策等阶段。而这其中的每一个阶段都离不开预测。例如，在发现问题阶段，预测可以根据对信息资源的分析，对事物历史规律的判断，找出实际状况与社会期望之间的差距，为问题的发现提供必要的手段和方法；在目标确定阶段，预测可以向决策者预示事物的未来发展趋势，帮助决策者确立决策目标；在方案选优阶段，预测可以帮助决策者探讨实现决策目标的各种方案，对每一方案的执行后果进行预评估，从而为备选方案的择优提供判断的依据和尺度等。总之，预测是使决策符合事物未来发展变化的实际，达到预期目标，以及避免决策失误的必不可少的基础和前提。

在组织管理中，预测和决策既紧密相连，同时又有比较明显的区别。这种区别表现在：预测侧重于对客观事物的科学分析，决策则侧重于对有利时机和目标的科学选择；预测强调客观分析，决策则突出领导艺术；预测是决策科学的前提，决策是预测的服务对象和实现机会。

作为一项复杂的智力活动，预测有着不同的种类，可以从不同的角度进行划分。按照预测方法来分，有定性预测和定量预测。定性预测主要是运用质性研究的方法对事物发展趋势进行描述、分析和预测，而定量预测则是运用数学模型等量化方法进行预测。按照预测对象来分，有社会预测、经济预测、科学发展预测、技术预测和军事预测等。社会预测主要研究与社会发展有关的问题，如人口

增长、生态环境的变化、城市化的趋势等；经济预测是对宏观经济和微观经济发展的预测；科学发展预测主要研究现代科学发展的趋势，对科学的未来发展提出预测；技术预测是关于技术发明、新技术应用前景等问题的预测；军事预测主要是关于战争的兵力、武器、战略、战术等问题的预测。按照预测的逻辑性质来分，有类比性预测、归纳性预测和演绎性预测。类比性预测是根据事物的相同性或相似性，通过类比推理而进行的预测；归纳性预测是根据事物发展变化的多种根据和可能，通过分析综合，归纳出一致性结论的预测；演绎性预测则是根据一定的规律、原理、逻辑关系等内容，通过演绎推理而进行的预测。另外，按照预测时间的长短来分，有即期预测（一般涉及的时间长度为1~6个月）、短期预测（时间长度一般为半年~1年）、中期预测（时间长度一般在2年以内）、长期预测（时间长度一般在2年以上、10年以下）和超长期预测（时间长度一般在10年以上）。

11.2 决策的原则与过程

11.2.1 决策的原则

决策的原则是指为保证决策的科学性和有效性所应遵循的决策行为准则。现代决策理论认为，决策应遵循的科学原则主要有：

(1) 信息准确全面原则。信息是决策的基础和依据。组织的决策过程实际上就是一个信息输入——处理——输出的过程。决策运行的各个环节，如问题界定、目标确定、方案的设计与选定等，都必须建立在全面、准确的信息资料基础之上。只有掌握大量准确的信息，并对之进行科学加工和处理，才可能做出正确的决策。决策的科学性与信息的全面性、准确性是成正比的。信息越全面、准确和完备，决策的基础就越坚实，据此所做的决策也就越具有科学性。对于信息在决策中的重要作用，组织的管理者应当有充分的认识。同时，决策者在实践中还应当适当平衡信息价值大小与决策成本和收益之间的关系。如果制定一项决策的成本巨大，而所涉及的效益甚微，那么花费大量的时间、精力和金钱去收集信息就不值得。但是，如果一项决策能够带来巨大的收益或者可以避免巨大的损失，那么，为了作出正确的决策而花费很大的力量来收集信息就肯定是合理的。

(2) 科学预测原则。“凡事预则立，不预则废。”正确地预见和推断事物的发展方向和发展趋势，对于驾驭或顺应事物的发展、实现决策的成功至关重要。预测对决策的重要作用主要表现在：预测可以为决策提供事物未来发展的趋势，从而为正确决策提供客观依据；预测可以帮助决策者了解决策方案贯彻实施后所可

能产生的问题，使决策者能及时调整原方案，以适应环境的变化等。总之，预测是决策的基础和重要环节，没有预测或预测不科学，必将导致决策的盲目或失误。在决策过程中注意贯彻预测原则，就是要在正确的理论指导下，按照科学的原则、程序和方法对未来情况进行分析、估计和判断，以实现决策的科学化。

(3) 可行性原则。所谓可行性原则，是指决策时必须从实际出发，根据现有的人力、财力、物力等主客观条件，拟订和选择方案，从而使决策方案具有可操作性和成功的最大可能性。在决策活动中，组织的决策者必须充分考虑和认真研究决策方案的可行性，因为不可行的决策方案是没有实践价值和意义的。为了确保可行性原则的贯彻实施，决策者在决策过程中就应当既考虑需要，又要分析可能；既要看到有利因素和成功机会，又要看到不利因素和失败的风险；既要看到现在的主客观条件，又要充分估计到未来的情况变化。只有这样，才能使决策建立在可靠、可行的基础上。

(4) 对比选优原则。组织的管理实践表明，科学的决策一定是建立在对多种方案的对比选优基础之上的。比较重大的决策更应当多角度、全方位地制定尽可能多的备选方案。有比较才有鉴别，如果只有一个方案，或方案很少，就无法比较，无从择优，也就谈不上科学决策。当然，对比选优是相对的，绝对的优化是不存在的。由于认识能力的局限性，以及时间、精力、信息来源等的限制，实际的组织决策大多只能满足“相对满意”标准，亦即须在条件允许的范围内力争较好地达到目标。

(5) 弹性原则。所谓弹性原则是指在决策时要留有余地，以适应客观事物各种可能的变化。在管理实践中，决策问题往往涉及错综复杂的众多因素。这些因素相互联系、相互影响，处于不断发展变化之中。决策者往往难以全面把握和预测决策所涉及的各因素之间的种种关系及其变化趋势。为此，就需要贯彻决策的弹性原则，事先对可能出现的情况进行充分的考虑和预测，制定必要的应变措施，留有一定的调整空间，以保证决策在情况变化后仍有继续实施的可能性。

(6) 系统原则。组织管理所涉及的因素、问题、方面和环节，都不是孤立的，而是相互联系、密不可分的。决策过程中遵循系统原则，就是要用联系的观点、整体的观点、全面的观点，仔细考察和深入分析决策所涉及的各因素、环节和方面之间的相互联系和相互影响，做到统筹兼顾，防止以偏概全、顾此失彼。系统原则是实现决策科学化的一项重要原则，它要求决策者必须树立系统观念，养成全面周密地思考问题的习惯，力戒决策的片面性。

(7) 民主决策原则。随着经济社会的迅速发展，现代决策已呈现出高度综合性和复杂性的状态，决策所涉及的学科知识日益增多，决策环境动态变化快，不

确定因素很多。很多决策的完成远非个人或少数人所能胜任。在这种情况下，要作出正确的决策，就必须坚持民主决策原则。其具体要求：一是要充分发挥专家学者的参谋咨询功能，使智囊团切实起到决策科学化的组织保证作用；二是要在广泛听取各方面意见的基础上，由决策层民主讨论，集思广益，集体决策。但是，民主决策往往在决策效率方面很难有优异的表现，这也是开展决策活动时需要充分重视的。

11.2.2 决策的程序

组织决策是一个完整的过程，需要按照一定的程序进行。按照一定程序进行决策，至少有三个方面的优点：一是节约时间、费用及各种开支，不会造成无谓的浪费；二是减少决策的不确定性和风险性，因为按组织规则办事，可以减少个人的或偶然的因素对决策正确性的影响；三是使用统一的程序，有助于协调决策中的不同意见，使决策意见趋于一致。

一般说来，组织的决策程序主要包括发现问题、确定目标、开发备选方案、分析评价备选方案、方案选择、实施选定的方案等步骤。尽管在实际决策中并非所有问题的解决都要完全经历上述过程，但从周密性上讲，以上步骤是避免重大差错出现的程序保障，尤其是对组织中重大问题的决策更应严格遵循上述决策程序。

(1) 发现问题。发现问题是决策过程的起点。在决策过程中，问题是指组织的“期望目标”与所面临的“实际情况”之间的差距，这种差距的大小及其根源才是组织诊断和进行相应决策的目的所在。一般来说，要想实现有效的问题诊断，必须对以下三方面问题进行深入分析：第一，目前实际状况与原来期望之间的差距在哪里？量值有多大？第二，造成此差距缺口的直接原因与间接原因是什么？第三，上一级组织或外部环境是否是造成该问题的根源？该问题对其他方面的影响程度如何？在“发现问题”阶段，追查问题的根源，正确界定所要解决的主要问题，是以后各步骤科学有效的基础。在找出问题发生根源的同时，进一步考虑问题的出现对上级目标达成的影响，也是十分有益的。

(2) 确定目标。这一阶段的任务在于澄清解决问题的最终目的，目的是明确应达成的目标，并对目标的优先顺序进行排序。决策目标是由上一阶段明确的有待解决的问题决定的。在目标确定过程中，只有首先把所要解决问题的性质、结构、症结及其原因分析清楚，才能有针对性地确定出合理的决策目标。决策目标往往不止一个，而且多个目标之间有时还会有矛盾，这就给决策带来了一定的困难。要处理好好多目标的问题，就需要把所要解决的问题尽可能地集中起来，尽量减少目标数量；把各个目标依重要程度的不同进行排序，把重要程度高的目标先

行安排决策,减少目标间的矛盾;进行目标的协调,即以总目标为基准进行协调。另外需要强调的是,在目标确定过程中,要注意防止遗漏那些容易被忽视的目标,如无形目标、社会目标、长期目标、隐性目标等。

(3) 开发备选方案。在诊断出问题的根源及澄清解决此问题的真正目标之后,就需要寻找解决问题的对策和办法。由于一个问题往往可以用一个以上的办法来解决,所以在选择方案之前,应先把所有可能的候选方案及相关因素都罗列出来并认真加以考查和评估。一般说来,方案的数量越多、质量越好,选择的余地就越大,决策的有效性就越高。同时,还要注意各方案之间应具备相互排斥性,特别是应注重所拟订的方案应具体和细致周到。具体地说,开发备选方案时的主要方法有:第一,从过去的经验中寻找方案,即从自己及别人过去处理类似问题的经验中寻找办法。第二,从创新中寻找对策,这是一种突破既有的管理思维定式、使用新的思维方式、以未来为导向寻求决策方案的方法,对组织的高层管理者来说,这一要求尤其重要。

(4) 分析评价备选方案。管理者在形成了一组备选方案后,就必须对每一种备选方案的优点及缺点进行评价。而实现良好评价的前提则是在准确定义机会或威胁的基础上确定可能影响各备选方案选择的标准。一般而言,成功的决策者通常使用合法性标准、伦理性标准、经济性标准和相容性标准等四个标准来对备选方案进行正反两方面的评价。如果某一备选方案看上去优于其他方案,但仔细分析后发现会对其他重要的组织目标产生威胁,那么这一备选方案与组织目标之间就不具有很好的相容性。

(5) 方案选择。在完成了对备选方案的详细评价之后,接下去的一项任务就是对各个备选方案进行排队,并从中做出选择。在对备选方案进行排队时,决策者应当将所有可能得到的信息都纳入考虑范围。当然,要求决策信息周全并不意味着决策者拥有的信息是完全的。其实,要求决策信息完全,这对复杂问题的决策来说是不现实的。需要指出的是,在备选方案选择过程中,决策者对已经掌握的关键信息的忽视倾向是比信息不完全更为严重的问题,这需要在克服决策者的认知偏见和集体思维的某些缺陷的情况下才能得到较好的解决。

(6) 实施选定的方案。在各个备选方案中选定相对最佳的方案后,就需要将其付诸实施。在这一过程中,还需要做出许多后续决策(次级决策)。一般说来,一项行动方案被决定之后,会有许多的次级决策需要相继做出。虽然看上去做出相关的后续决策以实现选定的决策方案是自然的,但在实践中往往有很多管理者在做出决策后没有能够采取相应的实施行动,其效果是和没有做出决策没什么两样。为了确保方案得到切实实施,高层管理者必须赋予中层管理者做出必要的后

续决策以实现目标的权力，给予足够的资源以支持其实现目标，建立激励和约束机制促使其履行好自己的决策职责。

(7) 评估决策结果。决策过程的最后一步是评估决策的结果，看看问题是否得到了解决，所选定的方案及其实施的结果是否收到了期望的效果。决策评估的过程实际上就是决策者从反馈中学习的过程。只有积极地从决策的成功和失败中进行学习，才会不断提高其决策的水平和质量。如果通过决策评估发现问题仍然存在，那么接下来，决策者就需要仔细分析究竟是在哪个环节上发生了错误，如问题是否被错误地定义了，在分析评价各备选方案时是否发生了偏差，是否是方案选择得正确但实施得不好等。问题的答案也许要求管理者重新回到决策程序的某个步骤，甚至可能需要重新开始整个决策过程，以最终求得问题的解决。

11.3 决策方法

11.3.1 决策的“软”方法

现代组织决策不仅要受到管理者在信息加工方面的心理局限性的影响，而且还受到许多组织因素的影响，如组织的规章制度、各利益派别的相互作用、对决策所依据信息的不同“解释”，等等。总之，现代组织决策是一个十分复杂的过程，为了保障决策的正确、可行和有效，除了决策者应具备优良的素质以外，还必须在决策过程中综合使用一些已被实践证明为行之有效的方法和技术。这些方法和技术既有以定性为主的“软”方法，也有运用计算机技术和数学模型进行定量分析的“硬”方法。只有软硬方法有机结合、科学运用，才能收到良好的决策效果。

决策的“软”方法主要是一些定性的分析方法，它是一种基于人们的经验而对决策方案进行分析、评价与判断的方法。当然，这里的经验不是指某一个人的经验，而是包括个人经验在内的大家的经验、群体的知识和智慧。定性分析方法的关键在于发扬民主、集思广益，科学地进行决策。一般常用的或有特色的决策“软”方法有以下几种：

(1) 头脑风暴法。头脑风暴 (brain storming) 原意是神经病人的胡思乱想，作为一种决策方法，被引申为要自由奔放、打破常规、创造性地思考问题和构思方案。这是一种决策参与者面对面地坐在一起，通过开“神仙会”来形成多个备选方案，并对其进行讨论的集体解决问题的技术。其主要特征是鼓励提出任何种类的方案设计思想，禁止提出批评。头脑风暴法采取会议的方式进行，一般是

5~15 位参与者集合在一间封闭的房间里，按下面的程序进行：首先，由一人对需要讨论的问题进行大致的描述；其次，成员各自提出自己的想法，形成各种备选行动方案；再次，在成员介绍某种备选方案时，不允许任何人进行批评，直到全部备选方案都被提出，由一个成员负责对各个备选方案进行记录；复次，鼓励成员尽可能地创新，不管具体想法是什么，所提出的想法越多越好，并且鼓励成员在他人想法基础上进行进一步的思考；最后，当所有的备选方案都被提出以后，成员对每种方案的优点与不足进行讨论，并形成最佳的排列。

(2) 德尔菲法。美国兰德公司所发展出的一种专家意见法——德尔菲法(Delphi technique)，采取参加决策的专家互不见面，意见的发表和交流采取匿名书的方式进行。其优点是隔绝了群体成员之间可能的影响，也无须决策参与者到场。实行德尔菲法的目的在于，通过咨询专家而获得创造性的设想，系统地解决问题。其具体步骤如下：第一，对问题的性质、条件等方面加以明确，精心设计问卷并寄达专家，要求专家提供可能解决问题的方案；第二，专家们先“背靠背”，不发生任何形式的联系，每人匿名地、独立地完成问卷；第三，主持人对收集的问卷集中归纳，向专家发出本轮问卷结果的复印件，请他们进一步提出方案，第一轮的结果常常能够激发出新的方案或改变某些专家原来的观点；第四，重复以上步骤，不断相互启发，提出新的可行性方案，排除不切实际的方案，缩小分析范围，直至得到满意方案。

(3) 电子会议。电子会议是一种比较新型的群体决策方法，需要计算机技术的支持。其基本方法是：50 人左右的群体成员各有一台计算机终端，根据所要解决的问题将自己的方案敲入键盘显示在屏幕上，任何人的评论均可通过网络共享。这种方法的主要优点是匿名、诚实、迅速，参与者不透露个人信息而可能充分发表自己的意见，同时消除了闲聊和讨论偏题，且不必担心打断别人的“发言”。这一方法可借助局域网在一个相对集中的范围内进行，也可通过因特网在更广泛乃至全球的范围内进行。

(4) “鱼缸法”。鱼缸法的具体方式可以有三种：第一，先请一位专家坐在圆圈中间，由他阐述自己对给定问题的观点，同时解释如何处理这个问题，大家都可以向他提出问题，当其观点已经为与会者全面了解之后，他就可以退场。然后找来第二个专家，重复以上过程。大家也可以利用从前面专家那里得到的信息来询问后来的专家，从而使观点趋向于某一行动方案。第二，先由一位主持人坐在中间席上解释规则和问题，甚至还可以提出一个解决方案，然后离开中间席，返回圈边和大家在一起。接下去需要有第二个人登上中间席（这可能会有较长时间的冷场），提出一个方案，修改前方案，或附议前方案。依次登上中间席的人不

断地和大家交换意见，中间席发言的程序要一直进行到没有人再去中间席时为止。第三，采用可以控制的集体讨论。

11.3.2 决策的“硬”技术

决策“硬”技术主要是一些定量分析方法，它是根据已有的实际数据以及变量间的相互关系，建立一定的数学模型，然后通过运算，取得结果。定量分析方法有很多，下面只简单介绍几种较为常用的方法。

(1) 期望值法。这是一种采用比较各方案期望值来确定最优方案的方法。在期望值决策法中，决策者对一个方案可能出现的各种结果，分别估计其得失数值和可能发生的概率，各种结果乘积的求和即为此方案的期望值。计算出每个方案的期望值，再行比较，作出选择。通常选择期望值大者作为最优方案。一般说来，决策方案的期望值包括三类：一是收益期望值，如利润期望值、产值期望值等；二是损失期望值，如成本期望值、投资期望值等；三是机会期望值，如机会收益期望值、机会损失期望值等。通过计算得到各方案的损益期望值（或机会损益期望值）之后，选择出收益期望值（或机会收益期望值）最大者，或损失期望值（或机会损失期望值）最小者为最优决策策略。

(2) 决策树法。又称树形决策法，是定量决策分析的一种常见方法。作为分析判断的一种形式，它实际上早已存在于人们的思维过程中，一直被决策者有意无意地使用着，后来则用形象的模型方式展现出来。决策树以“树”的形式概述决策点、偶然事件和在可能采取的各种方针里所涉及的概率。

(3) 边际分析法。边际分析法是通过比较备选方案的投入和收入之间的比例而进行择优的方法。边际分析就是对边际支出和边际收入进行比较，二者相等时为临界点，处于临界点的方案被认为是最佳方案。一个方案设计的投入过少或过多，都是不可取的，决策者所要选择的是那种投入和收入比例接近于临界点的方案。

(4) 现值分析法。现值分析法的具体处理步骤是：将不同时期内发生的收益或追加的投资及经营费用，都折算为投资起点的现值，然后与起初的投资比较，净现值大于零的方案是可行方案，净现值最大的方案为最佳方案。

(5) 运筹学法。运筹学法是研究一个系统的组织管理与决策如何最经济、最有效地使用人、财、物等资源以取得最好的工作效果的方法。运筹学实际上起源于20世纪初的科学管理运动，第二次世界大战后，运筹学法相继在工业、农业、经济、社会等各领域得到广泛应用，并获得飞速发展。到20世纪60年代，已形成了运筹学的许多分支，如线性规划、非线性规划、整数规划、目标规划、图论与网络、排队论、存储论、对策论等。应用运筹学法的第一步，也是最重要的一

步，是建立数学模型。根据问题的性质确定采用哪一类运筹学方法，并按此方法将问题描述为一定的数学模型，确定问题的变量、约束条件、目标函数。其次是求解过程。稍复杂的模型求解一般都要借助计算机和相应的软件进行。另外，运用运筹学方法最终所得到的问题的最优解，是附加了各种假定条件的“理论上的最优解”。实践中，由于各种条件的变化，多目标之间的冲突，最终的解决方案只能是一种折中方案，是“满意解”而非“理论最优解”。

11.4 决策心理

11.4.1 个体认知偏见

20世纪70年代，心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）和阿莫斯·特瓦思凯（Amos Tversky）指出，由于所有决策者都受有限理性的制约，因而都倾向于使用“推断”（heuristics）这一根据经验进行判断的方法，借以简化决策的过程。卡尼曼和特瓦思凯认为，这种基于经验的方法在多数情况下是有用的，因为它可以帮助决策者对复杂、不确定和模糊的信息做出理解和判断。但是，这种方法也可能导致决策者在处理关于备选方案的信息并进行决策的过程中发生“系统错误”（systematic errors），即人们可能会重复做出导致不良效果的决策。心理学家对导致组织决策“系统错误”的认知偏见进行了比较系统的研究，对于管理者来说，就是要清醒地意识到可能存在的认知偏见及其负面影响，努力确定出自己的决策风格。影响决策的主要的偏见有如下几种：

（1）事前假定偏见。组织的决策者对于决策中所涉及的两个变量之间的关系如果具有比较强烈的事先观点，那么他们就往往会倾向于在这些偏见的基础上做决策，即使有证据表明他们的观点是错误的。这种决策心理情形就称为事前假设偏见（prior hypothesis bias）。在这种情形下，决策者还倾向于寻找、使用与其事前观点相一致的信息，而忽视与之相矛盾的信息。这种做法虽然并不意味着所做出的决策一定是错误的，但却清楚地表明这一决策有可能受到事前偏见的影响。

（2）代表性偏见。代表性的思维方法实际上是指人们倾向于根据观察到的某种事物的模式与其经验中该类事物的代表性模式的相似程度而进行判断。如果某一种事物与类别高度相似，其代表性就高；反之，代表性就低。代表性反映的是个体与类别之间的关系，常常作为人们预测的基础。但是，组织的决策者如果不恰当地从一个小样本，甚至是一个案例中进行概括归纳，就往往易于导致代表性偏见（representativeness bias），造成决策失误。有关代表性偏见的例子是很

多的。比如，在代表性作用下，投资者坚持认为，好股票是好公司的股票，坏股票是差公司的股票。在投资者的思想中，好公司代表成功公司，成功公司产生高盈利，进而导致高收益；差公司则正好相反。投资者的上述预测思维，就犯了先入为主的错误。

(3) 信息易得性。信息易得性 (availability) 反映的是人们依靠容易得到的信息而非全部信息进行认知和判断。由于受人的时间、精力、记忆能力或知识等的局限，人们在对事物进行判断时不可能利用所有的相关信息，只能利用其中的一部分。一般情况下，人们大多利用自己熟悉或容易得到的信息。然而，被忽略的信息对正确评估和决策可能有重要影响，仅靠熟悉的和易于得到的信息进行判断就有可能出现偏差。

(4) 锚定和调整。在许多情况下，人们对事物进行估计时是从某个初值或起点开始的，然后逐渐调整到最终结果。初值可能在系统表述问题时被提出，也很可能是进行一定计算的结果。不论是哪种情况，调整 (adjustment) 都是不充分的。不同的初值得到不同的偏向于初值的估计结果，这种现象被称为锚定 (anchoring)。由于大多数人都锚定初值，给予初值更大的权重，对新信息的反应调整不完全、不充分，显得比较保守，这就会引起一定的估计偏差。

(5) 控制错觉。控制错觉是导致组织决策错误的另一个重要原因。所谓控制错觉 (illusion of control)，是指决策者过高估计对活动和事件控制能力的倾向。在大型组织中，高层管理者往往特别容易形成这种偏见。由于是付出极大的努力和经过艰难的打拼才走到了组织的高层，所以他们往往倾向于对自身的价值产生过高的评价，对于其成功和控制事件的能力过于自信。控制错觉使得很多管理者过高估计了正面结果出现的可能性，以致最后做出不恰当的决策。

(6) 递增承诺。在组织已经对行动方案投入了大量的资源以后，即使收到的反馈表明这一项目正在走下坡路，一些决策者仍然会继续承诺为这一项目提供更多的资源。在这里，对于特定项目的个人责任明显地影响了决策者的分析，从而导致了递增承诺 (escalating commitment) 这一现象。他们会增加对其负责项目的投入和资金投入而忽视了这样做是非法的、有悖商业道德的、不经济的或不可行的事实。实际上，在这种情况下，停止和撤退才是适宜的决策。由于受递增承诺的影响，许多决策者往往不能在恰当的时机做出恰当的决策。

11.4.2 团体决策

对于现代社会的各类组织来说，绝大部分重要的决策都是由管理者团体而不是个体做出的。团体决策在一些方面要优于个体决策。一般说来，当管理者组成团队做出决策、解决问题时，他们受个人偏见影响的可能性以及发生错误的可能

性会相应地减少。他们可以利用团体成员共同的技术、能力和知识，来提高推出备选方案和做出良好决策的能力。团体决策还可以使管理者处理更多的信息，互相纠正各自不正确的地方和方面。由于在决策过程中团体成员进行了比较好的参与和沟通，因此，在决策实施阶段，涉及这项决策的管理者们都会给予合作。与由一位高层管理者做出一项决策然后强加于下属的情况相比，由管理者团体共同做出一项决策其成功实施的可能性将会增加。

当然，团体决策也存在一些缺陷。由于需要让具有不同利益和偏好的人对问题达成一致，因此，一般来说，团体决策要比个人决策花费更多的时间。另外，与单个管理者做决定一样，团体决策也会受到偏见的影响。

团体偏见的主要根源在于团体思维。所谓团体思维（groupthink），是指团体成员为了达成一致而在对决策相关信息不做准确评价的条件下而导致有缺陷的决策的现象。当决策者陷于团体思维时，他们会绕过适当标准对备选方案进行评估，从而形成行动方案。通常，决策团体会围绕一位像 CEO 这样的核心人物，形成一个这位核心人物所支持的决策方案。这表明团体成员对决策方案的盲从往往出于对该方案感性的而非理性的评估。同时，在团体思维的情形下，保持团体一致与融洽的压力将会阻碍成员个人提出与多数人观点不同的意见。

认知偏见和团体思维的存在，使得如何改善团体决策和个体决策的问题成为组织管理中一个十分现实和紧迫的问题。以下介绍两种应对团体思维和认知偏见的方法：第一，魔鬼的争辩（devil's advocacy）。这是对所选择的决策方案进行的一种关键分析，目的是要在实施之前确定其优点和不足。通常的做法是，决策团体的一个成员扮演魔鬼争辩的角色，由他对决策团体评价备选方案并从中做出选择的方式进行批评。魔鬼争辩的目的是要确定所有可能导致被选择的决策方案最终不可被接受的理由。通过这种方式，决策者将能够比较清楚地认识到所选择的决策方案可能存在的危险之处。第二，辩证的质询（dialectical inquiry）。具体做法是就一个决策问题安排两组管理者，每一组都要对备选方案进行评价，并从中选择一个行动方案。高层管理者听取每一组对其所选择的方案的说明以及对另外一组选择的方案的批评。在此争论的过程中，高层管理者对两个小组的观点提出质疑，以求发现潜在的问题或危险。这一方法的目标是寻找一种更好的决策方案，以便为组织所采用。

改善团体思维的另外一种方法，是促进决策团体成员的多元化。通过将不同性别、不同宗教信仰、不同国籍以及不同部门的管理者组织在一起，可以拓展人生经验的幅度，能够在形成、评价、选择备选方案的过程中生成更多的观

点。而且，多元化的团体相对来说会具有较低的团体思维倾向。因为，团体成员本来就具有很大的差异，追求融洽的压力相对来说比较小，成员之间更容易畅所欲言。

11.4.3 组织学习与创造力

组织决策的质量最终取决于对机会或威胁的创造性反应，为了不断提高非程序性决策的能力，提升组织适应、调整甚至改变其任务环境的能力，管理者都需要加强学习型组织的建设，积极支持与鼓励组织学习。这样做是符合决策心理学规律的。

(1) 建立学习型组织。建立学习型组织 (learning organization) 的目的是尽可能地使每个成员和组织的创造性思维和行为能力都得到最大程度的发挥，最大限度地提高组织的绩效。

(2) 促进个人创造性。从决策的角度看，组织学习的核心是创造力 (creativity)，这是管理者及组织成员密切互动、共同发现独创的、新颖的并能够成为可行方案的想法的能力。对于管理者及成员创造力的鼓励已经成为现代社会组织关注的一个重要问题。对于高层管理者来说，在决策过程中重视和强调成员的参与和贡献，对于提出创造性想法的成员进行恰当的奖励 (物质的或精神的)，是十分重要的。从心理学上讲，富有创造力的人喜欢得到他人的赞扬。富有创新氛围的组织，大都会设计或开发多种类型的奖励和肯定形式，以对员工所做出的创造性工作予以承认。

(3) 促进集体创造性。应当说，只有在决策过程中激发出集体的创造性，学习型组织建设和组织学习才算收到了根本性的效果。组织能够用来激发创造性思维和创新性解决方案的办法，大多是前面所描述的那些以集体的方式来解决问题的“软”的方法或技术，如头脑风暴法、德尔菲法等。这些方法或技术既可以帮助管理者发现其决策过程中的认知偏见，也可以用来防止团体思维中的弊端，所以，组织在决策实践中需要认真践行这些方法，而不只是摆样子、搞形式。

本章小结

决策是管理者的中心任务。各类组织的计划、组织、领导和控制等主要职能的履行，在本质上，都是由决策活动支配的，每一项职能活动的成功都取决于正确的决策。可以说，组织管理的过程就是决策的过程。所谓决策，就是对组织未来实践的方向、目标、原则和方法作决定的过程。预测和决策的关系十分密切。

预测服务于决策，并贯穿于决策的全过程。所谓预测，是指人们对客观事物未来发展的性质、状态及变化趋势所作的估计和测算。为了保证决策的科学性和有效性，组织的决策需要遵循一些被实践证明为行之有效的决策行为准则，即决策原则。组织的决策程序主要包括发现问题、确定目标、寻求可行方案、发现相关的限制因素、分析评价备选方案 and 进行方案选择、检验和实施等步骤。

现代组织决策是一个十分复杂的系统过程。为了保障决策的正确、可行和有效，组织决策过程中还需要综合运用“软”的及“硬”的分析方法及技术。以定性分析为主的决策“软”方法主要有头脑风暴法、德尔菲法、电子会议和鱼缸法等；以定量分析为主的“硬”方法主要有期望值法、决策树法、边际分析法、现值分析法和运筹学法等。大量观察和研究表明，决策者从事决策活动时的心理状态与决策质量之间有着很密切的关系。无论是个体决策还是群体决策，往往都程度不同地受某些心理现象及规律的影响。导致组织决策“系统错误”的既有个体认知偏见，也有团体偏见。为了保障组织决策的创造性能力，管理者还需要不断加强学习型组织的建设，积极支持与鼓励组织学习。这样做是符合决策心理学规律的。

关键词语

决策	决策者	决策活动	决策系统
战略决策	战术决策	预测	科学预测
民主决策	备选方案	决策方法	头脑风暴法
德尔菲法	鱼缸法	期望值法	决策树法
边际分析法	现值分析法	运筹学	认知偏见
团体思维			

复习思考题

1. 什么是决策？决策都有哪些特征？
2. 决策在组织决策中发挥着怎样的作用？
3. 组织的决策主要有哪些类型？
4. 预测在组织决策中具有怎样的地位和作用？
5. 决策的原则有哪些？其主要内容是什么？
6. 决策程序都包含哪些环节？每个环节的主要任务是什么？

7. 决策“软”方法与“硬”方法的含义是什么？
8. 简述常见的决策“软”方法及其基本内容。
9. 简述常见的决策“硬”方法及其基本内容。
10. 在决策过程中，个体认知偏见的类型有哪些？
11. 团体决策的主要缺陷是什么？应当如何进行矫正？

管理计划

案例导入

在广州新白云国际机场的建设中,南航基地迁建工程指挥部在明确了项目的目标 and 责任之后,通过严密的计划系统对实现上述目标的步骤及基本方法做出具体安排,并进行过程控制和分阶段检查。为此,南航基地迁建工程指挥部建立了两套计划体制:第一,制定南航基地迁建工程指挥部内部的总体进度计划以及月、周计划体制,该计划体制涵盖了南航基地迁建工程指挥部在基地迁建项目开发全过程中的各项工作,并贯穿于项目开发的始终;第二,制定由南航基地迁建工程指挥部工程处和设备处、监理公司、设计方和施工方四方共同参与管理的项目四级计划体制,该计划体制主要涵盖项目施工期的各项工作,并贯穿施工的始终。

南航基地迁建工程的四级网络计划体系的编制,使南航基地迁建工程指挥部各部门以及总包、监理等单位对迁建工程的总体框架有了清晰的认识,明确了各单项、单位和分区工程之间的基本逻辑关系,也为工程处、设备处和各区项目经理开展工作提供了进一步的工作依据,不仅使各项工程能整体协调推进,减少了各工程间的相互干扰,而且使各单位能以协调、统一的步调细化,制定出各实施

主体的年度工作计划和各阶段工作计划，逐步建立起完善的进度计划体系。从实施主体的角度，迁建工程进度计划共分为四个层面，即指挥部层面的计划、工程处和设备处层面的计划、参建单位层面的计划、专业专项工程层面的计划。

资料来源：《责任重于泰山——广州新白云国际机场南航基地迁建工程建设纪实》，110～111页，北京，中国建筑工业出版社，2004。

12.1 计划概述

12.1.1 计划的概念

所谓计划，是指为实现已定的决策目标而对各项具体管理活动及其所需人力、财力、物力而进行的设计和谋划。计划有广义与狭义之分。广义的计划指制定计划、执行计划和检查计划的执行情况等整个计划工作的全过程。狭义的计划指制定计划，即通过一定的科学方法为决策目标的实现做出具体地安排。这里所讲的计划主要是狭义的计划，也就是通过计划的编制，合理地安排组织内的一切具体管理活动，有效地利用人力、物力和财力资源，以期达到决策目标的实现。

计划是管理功能中的一项重要职能，它与决策的关系十分密切。通常认为，决策是计划的灵魂，计划是决策的具体化和落实。决策功能的使命是确定未来活动的目标、方向和原则以及为实现目标在整体上必须采取的程序、途径、手段和措施。但是，决策只是勾勒了未来行动的大致轮廓，远远没有达到周密设计的程度。决策确定的目标能否实现？决策选择的方案能否实施？在决策和决策实施之间还需要有一种管理功能作为桥梁把它们彼此衔接起来。计划就起了这种桥梁作用。计划的使命是在决策所确定的目标、方向和原则的基础上使决策方案具体化。在管理活动中，管理者通过一系列的计划管理活动，对决策目标进行分解、计算，并拟订实施目标的步骤、方法和策略，以期合理地安排人力、物力和财力资源，调动各方面的积极性，迅速有效地达到决策目标。可以说，计划是决策的延伸，拟订了一条通向决策目标的具体途径。正是通过计划的制定、执行和检查，才能够有效地协调和合理地安排组织中各方面的管理活动，有效地利用组织的人力、物力和财力资源，取得最佳的经济效益和社会效益。可见，管理活动离不开周密详细的计划，计划是决策实施的有力保证。

早在人类出现社会活动的早期，人们在管理中就比较注重制定计划。但是，由于受到社会生产力发展水平和人们视野的限制，那时的计划是极其原始和粗糙的，还不可能达到今天这样精细的程度。计划真正地被运用到社会生产与生活之

中，并对社会生产和生活产生巨大作用是起自资本主义社会。在资本主义社会，社会化大生产使社会分工与协作的程度空前提高，生产规模不断扩大，组织与组织之间的联系更加紧密。每一个社会组织的活动不但受到内部多种因素的影响，还要受到外部环境的制约。一个组织要在复杂多变的环境中生存和发展，就需要科学地制定计划去协调与平衡各方面的关系，从而不断地适应变化了的形势，寻找新的生存与发展机会。因而，计划在管理中的地位日益提高。早在 19 世纪，美国著名的管理学家泰勒在推行他的科学管理理论时就指出，计划作为管理的功能之一是整个管理活动的核心。他把计划与执行加以区分，认为编制计划是管理人员的工作，而执行计划的工作应由非管理人员去完成。法约尔在他的《工业管理和一般管理》一书中分析管理功能的五个方面时，也首先强调了计划的重要性。

随着科学技术的迅猛发展和生产技术的日新月异，一个以知识创新为基础的知识经济时代已经到来，计划在管理中的地位越来越重要。同时，现代社会经济的发展也为现代管理工作增添了新的内容，一些新的计划理论相继产生。如现代管理学者普遍认为，管理人员不但要编制计划，而且还要参与计划的执行。在计划实施的不同阶段，根据计划执行反馈的信息和客观环境变化，及时地修订计划，使其更加符合实际。因此，他们提出了计划必须定期修订、补充并“滚动”发展的理论。在计划编制上，一些新的计划编制方法和技术，如系统分析技术、目标管理技术、预测技术、计划评审技术等被广泛地运用，从而大大提高了计划的科学性。

12.1.2 计划的性质

切实可行的计划应当具有明确的目标；计划工作必须先于其他各项管理活动而展开；计划必须是准备付诸实施的、切实可行的方案，不允许任何为了计划而计划的活动；计划必须有益于在总体上提高管理的效益，虽然制定计划所造成的消耗也属于组织活动的成本，但这种消耗必须获得高额的回。具体地说，计划作为一种管理功能，具有如下性质：

(1) 计划具有目的性。任何组织和个人制定计划都是为了有效地达到某种目的。不应为了计划而计划，而应为了实现组织的目标而制定计划。因此，每项计划以及所有派生计划的目的都是为了完成组织的目标。计划工作的一个重要功能就是把今后的一切行动都集中于目标上来，预测并确定哪些行动有利于达到目标，哪些行动不利于达到目标或与目标无关，从而指导今后的行动朝着目标的方向前进。因此，计划一定要紧紧把握住组织的目标，不能凭主观想象，也不能空洞无物而成为可有可无的形式。

(2) 计划具有普遍性。计划的普遍性包括两方面的含义：一方面，计划是各级管理人员都应履行的一项工作职能，不论是处于哪一层次的管理者和哪个部门的管理者，都需要制定计划。尽管各级管理人员在组织中的地位、职责范围不同，其计划的影响和重要性也不相同，但是所有管理人员都要做计划工作，这是普遍的。另一方面，计划渗透到各项管理工作之中。在管理活动中，不管是组织工作、领导工作，还是控制工作，都要根据已制定的决策来安排具体的工作计划。计划确定了以后，如何贯彻和执行计划，可以说直接关系到管理工作的绩效。

(3) 计划具有适应性。计划作为决策的展开与具体化，应该尽可能地保持稳定。这样才有助于计划执行者卓有成效地开展工作，保证决策目标的实现。但是，计划本身并不是一成不变的。由于影响客观事物发展变化的因素复杂多样，而且具有不确定性，计划常常面临着发展变化的多种可能性，因此，在制定计划时一般不能满打满算，要留有充分的余地，使计划能够灵活地适应变化着的客观环境。另外，即使在计划期内，随着与计划目标有关的一些因素的发展变化，也需要不失时机地对计划进行修订和调整，使计划始终保持适应性。

(4) 计划具有经济性。计划的经济性是指计划要讲究经济效益，计划的经济效益一般用计划的效率来衡量。计划的效率是指实现目标所获得的利益与执行计划过程中所有消耗之和的比例，也就是制定和执行计划时所有的产出与投入之比。计划的投入与产出之比既包括经济方面的利益和损耗，又包括非经济方面的利益和损耗。如果一个计划能够达到目标，但它需要的代价太大，这个计划的效率就很低，因而不是一个好的计划。计划的经济性也要求计划能够保证以最小的成本投入获得最大的收益产出。一个科学的计划常常可以带来巨大的经济效益和社会效益。相反，一个错误的计划也往往会造成巨大的损失。因此，在制定计划时，那种既不考虑“投入”，又不考虑“产出”的做法是完全错误的。

12.1.3 计划的作用

著名管理学家法约尔说：统一、延续、灵活、精确，都是一个好的行动计划的显著特点。计划是管理活动赖以开展的依据，不仅组织的结构在一定程度上需要根据计划的情况来作出调整和变革，而且管理者所采取的每一个步骤、作出的每一项指示、下达的每一个命令，都需要以计划为基准。没有计划和背离计划的管理活动都属于“瞎指挥”。计划作为决策的进一步展开，赋予了决策内容以现实的可能性；计划作为管理活动的前提，对管理的其他功能，诸如组织、协调、控制等，具有指导的作用；计划作为对组织目标的具体化和明朗化，可以起到激发士气的作用，成为团结和鼓舞组织成员为实现目标而奋斗的动力；计划作为制

定组织活动未来程式的活动，需要管理者自觉地去认识和预见未来可能出现的局面或可能遇到的情况，从而使管理者在事前就有充分的准备并采取相应措施，不至于事到临头才仓促上阵。

其实，在现代社会中，无论是组织还是个人，无论是工作还是生活，都会经常遇到“计划”问题。一个国家，要协调社会经济的发展，合理确定社会各个系统之间的关系，需要编制国家计划；一个企业，要实现经济利益最大化，需要制定产品开发计划和销售计划；一个家庭，为有效利用家庭经济资源，需要制定家庭收支计划；一个人，要进行日常活动，也需要事前安排和计划。计划作为管理的最基本职能，在管理中具有重要的作用。

(1) 计划能为组织活动提供方向和目的。计划首先要确定整个组织的目标，然后确定每个部门及其人员的工作单位目标，以及确定长期的和短期的目标。在此基础上，计划还为目标规定预期结果，并且说明要去做哪些工作才能保证目标的实现。这样，就为组织中各级主管人员的工作指明了方向和目的，有利于组织通过精心分工和协作来安排活动，把组织中全体成员的行动统一到实现组织总目标上来。

(2) 计划能促进协调。一个组织可能是由众多的组织成员和许多独立的部门构成的，而他们之间的协调是需要借助于计划来实现的。计划给管理者和非管理者指明了方向。当所有有关人员了解了组织的目标以及为达到组织目标他们应当作出什么贡献时，他们就会自觉地协调他们的活动，互相合作，结成团队。而缺乏计划则会走许多弯路，从而使实现目标的过程失去效率。

(3) 计划有助于控制。哈罗德·孔茨曾说：计划是主管人员设计控制工作的准绳。如果没有任何计划而去进行控制，是毫无意义的。控制的实质就是根据计划纠正行动的偏差，从而保证行动方向的正确性。因为，计划介于决策与组织、控制之间，也有其独特的地位。计划不仅是组织实施的纲领，而且与控制功能紧密相连。计划使管理工作的目标、措施、步骤、时间等要求更加明确，实际上为管理工作提供了一个“定盘星”和检查的标准。管理者可以通过计划对管理活动进行控制，检查实际执行情况与计划之间的差距，并及时进行调整，达到控制的目的，从而保证决策目标的实现。在一定程度上，没有计划，就没有控制。

(4) 计划有助于组织发现机会，减少风险。彼得·德鲁克曾指出，计划当然不能完全消除长期决策中的风险，但无论如何，计划能帮助鉴定潜在的机会与威胁，并且至少能减少风险。通过促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，以及制定适当的对策，计划可以减小不确定性，它还使管理者能够预见到行动的结果。在不断变化的环境中，组织要获得持续的成功，就必须通过计划职

能，寻找尽可能最好的行动方案，以便抓住机会，减少风险。

(5) 计划有利于提高工作效率。计划的一项重要任务就是使组织各部门的工作能够统一协调、井然有序地展开，这就消除了不必要的活动所带来的浪费，避免了在今后的管理活动中由于缺乏依据而进行轻率判断所造成的损失，从而有助于用最短的时间完成工作任务，减少迟滞和等待的时间，提高工作效率。计划还根据各个部门的实际情况进行合理的分工与协作，减少各部门工作的重复和闭门造车的现象，使组织的各项资源能够得到充分的利用，产生巨大的组织效应，在整体上极大地提高组织的工作绩效。此外，计划可以把组织成员的注意力集中于目标，形成一种协同力量，团结和鼓舞组织成员为实现目标而奋斗。

(6) 计划能够弥补情况变化所造成的损失。计划是面向未来的，而未来在时间和空间上都具有不确定性和变动性。计划工作的意义就在于根据过去和现在的信息，预测未来可能发生的变化，尽可能地把握事物的发展趋势，并在科学预测的基础上制定相应的补救措施，最大限度地提高计划的科学性。计划作为预测未来变化并且设法消除变化对组织造成不良影响的一种有效手段。同时，计划通过科学的预测，还可以帮助管理者在需要的时候对计划做出必要的修正，采取一些补救措施，将风险减少到最低程度，弥补未来情况变化所带来的损失。

总之，正如哈罗德·孔茨所说，计划是从我们现在所处位置达到将来的预期目标之间架起的一座桥梁。它把我们所处的此岸和我们要去的彼岸连接起来，以克服这一天堑。有了这座桥，本来不会发生的事，现在就可能发生了。虽然我们很少能够预知未来，虽然那些超出我们控制的因素和困难干扰着计划的制定，但是，除非我们搞计划，否则就只能顺其自然了。

12.2 计划工作

12.2.1 计划工作体制

计划工作是管理过程中的与计划相关的一切工作的总和，具体地说，它主要包括计划的制定和执行两个方面。计划是一项重要的管理职能，现代管理系统一般都设有专门履行计划职能的部门。这些部门及规范这些部门机构设置、人员配备、管理权限划分和工作程序的制度，统称为计划工作体制。一个运转良好的计划工作体制应当满足以下几个方面的要求：

(1) 计划工作机构隶属于各级管理系统的决策机关，并接受决策机关的领导和制约。决策是计划的灵魂，计划是决策的展开和具体化，计划的性质决定了计划工作机构要在决策机关的领导和制约下进行工作。这样，可以从组织上保证计

划体现决策的意图，真正构成对决策目标的展开和落实。而且，一旦决策机关用新的决策取代原有决策时，计划部门可以及时地用新的计划取代原有计划，保证计划与决策的一致性。

(2) 计划工作必须建立严格、科学的论证制度。由于计划是面向未来的，是决策的具体实施，因此计划一定要符合实际，要具有先进性。在计划制定和执行的过程中，必须对计划方案进行充分的论证，建立起一套科学的论证制度。参加计划论证的人员要经过严格的筛选，既要有实际工作部门的人参加，也要吸收一定数量的专家参加，同时还应该采用一些科学的论证方法。

(3) 计划工作部门制定出来的计划要经过决策机关的批准。计划工作部门是在决策机关的领导下进行工作的，因此，计划工作部门制定的计划一定要报到决策机关，经批准后才能执行。即使情况特殊，来不及经决策机关批准，事后也应得到决策机关的追认。实行这一制度，可以在计划执行之前，再一次得到有关部门的检查，防止错误计划的出台，保证计划的科学性和合理性。

(4) 下级计划部门必须接受上级计划部门的指导。下级计划部门所制定的计划既是对同级决策机关决策的展开和落实，又是对上级计划部门计划的展开和落实，因此必须与上级计划部门的计划相一致。下级计划部门的计划编制工作必须接受上级计划部门的指导。在计划工作部门内部确立指导与被指导的关系，可以使下级计划部门在业务上得到上级计划部门的帮助，而且可以避免组织内上下层级之间的计划相互矛盾的情况，从而减少计划执行中的阻力和内耗，避免组织行动混乱现象的发生。

计划工作体制的确立，不仅明确了管理系统中决策部门与计划部门之间的关系，而且还明确了计划部门内部各层级之间的关系，使之相互协调，目标一致，发挥组织的整体效能。

12.2.2 计划的内容

西方管理学常常用 5W1H 来概括计划的内容，它们是：Why（为什么做），这是指制定计划的工作应当首先明确其原因和目的，即为什么要制定计划和制定计划的目的是什么，作出这个提问，可以避免单凭主观意志行事的做法，从而保证根据客观需要去制定计划；What（做什么），这是指计划应当包括哪些具体的内容，或者说，计划的任务是什么；Who（谁去做），这是对计划执行者的确定，在计划制定的过程中，就需要明确计划的内容、计划中所提出的任务应由谁来负责完成；Where（在什么地方做），这是对计划实施的地点或场所作出规定，即根据实施计划地点的特点及其各种环境因素的状况而在计划中作出安排；When（在什么时候做），这是指计划的时限及实施的进度，即在计划中规定该计

划提出的任务从何时开始落实和到何时为止，在计划实施的过程中，每一阶段应当达到什么程度；How（怎样做），这是指对实施计划需要采取的措施作出的规定，即如何去安排人力、物力和财力，采用什么样的手段，保证计划顺利实施。提出这六个方面，实际上是为计划的制定者提供了一个思路，即要求计划的制定者在制定计划的过程中，从这六个方面来作出全盘考虑，以保证计划切实可行。

实际上，切实可行的计划应当满足以下几个方面的基本要求：

（1）目标。任何计划都是为了完成一定的任务而制定的，都有目的性。目标是计划努力奋斗的方向，没有目标，计划就是盲目的。计划的目标与决策的目标不同，决策的目标是管理活动的整体目标，规定着管理活动的发展方向，预示着管理活动所取得的最终成果。计划目标是管理活动的分支目标，是计划的制定者依据管理系统内外的客观情况，将整体目标层层分解后所形成的。分支目标从属于整体目标，是整体目标实施的前提、措施和步骤。分支目标实施的效果应该能够导致整体目标的实现。因此，在制定计划前，要认真分析和研究工作现状，正确分解整体目标，根据整体目标的要求确定具体的工作目的，确定在一定的时间内所要取得的成果，所要采取的方式、方法和步骤。计划的目标要尽量明确、具体，不能含糊其辞，能够量化的要尽量量化，以便于管理者度量和控制。

（2）措施。措施是实现计划的保证。计划的目标确定了以后，采取什么手段去达到既定目标是编制计划的重要内容。措施就是指管理活动的参与者凭借一定的工具和手段，以一定的方式对管理对象发生的作用。它包括实现既定目标需要动员哪些力量，采取哪些方法，创造哪些条件，克服哪些困难等。措施是否得当直接关系到计划的实施效果。尽管每一计划的内容不同采取的措施也不一样，但是，有哪些部门参加计划的实施，由谁负责，通常都要在措施中体现出来，以便于明确责任，检查督促，保证计划的实施。

（3）步骤。计划的目标、措施确定了以后，还要对实施行动的程序和时间作出安排，这些都属于步骤的内容。程序是指完成工作任务的先后次序；时间是指实施行动的起止时间和每一阶段的时间划分。工作任务有轻重缓急之分，完成任务也有个先后次序。完成任务的次序与完成任务的时间紧密相连，一般在规定了完成计划总的时限以后，还必须要有每一阶段的时间要求，以便于管理人员知道在一定的时间内，在一定的条件下，应该把工作做到什么程度，以争取主动，协调进行。任何计划的实施都离不开人、财、物，在一定的时间内，完成什么样的任务，由哪些人员参加，人、财、物应该如何分配，是制定计划的一项主要内容。其目的是使资源的利用与所要完成的工作任务相称，以最少的资源投入完成在规划期限内的工作任务，减少不必要的损耗和浪费。由于计划的实施牵涉不同的层

级、不同的部门、不同的人员，在步骤中还要包括对参与计划实施的部门、人员进行协调的内容，以求各部门之间相互配合，前后衔接，最大限度地发挥组织的结构性功能。

(4) 约束条件。约束条件是实施行动的措施、步骤能够落实和目标得以实现的保证。计划的约束条件包括两方面的内容：一是约束组织成员的行为，提出在一定时间内完成一定工作任务的具体规定；二是一些惩罚性措施。前者一般在措施、步骤里面体现出来，后者通常可以单列。约束条件里提出的组织成员在一定时间内完成工作任务的规定是实施计划的最低要求，如果这些要求实现不了就意味着计划的落空。因此，为了保证计划目标的实现还必须有一些惩罚性措施。惩罚性措施包括行政处罚、经济处罚等。除此之外，为了防止未来情况发生变化，在约束条件中还需提出对各种可能情况出现时进行斟酌取舍和处置的规范性标准，用以保障计划切实付诸实施。

12.2.3 计划的种类

计划的种类很多，从不同的角度也可以对计划作出不同的分类，比如，可按制定计划的主体在管理系统中所处的层级进行分类，可以按计划的期限进行分类，可以按计划对执行者的约束力进行分类，也可以按照计划的不同表现形式进行分类，还可以按计划的职能进行分类等。

(1) 按制定计划的主体或管理者在管理系统中所处的层级，可以把计划分为高层计划、中层计划和底层计划，或者称战略计划、战术计划和作业计划。一般来说，高层计划或战略计划多是关系到组织全局的总体计划，主要包括组织在未来一段时间内总的战略目标、战略重点、战略措施以及实施的途径等，它通常由高层负责制定，具有长远性、全局性、稳定性等特点。高层计划或战略计划对其他计划具有指导作用。中层计划或战术计划是一种以时间为中心的，局部性的、阶段性的计划，一般由中层管理者制定。一般情况下，是按年度分别拟订的，它将战略计划中具有广泛性的目标和政策，转变为确定的目标和政策。底层计划或作业计划往往是由具体部门制定的，由基层管理者负责指导，是将中层计划或战术计划所确定的内容具体化，是关于具体的业务活动的执行计划，通常具有个体性、具体性、可重复性和较大的刚性。

(2) 按计划的期限，可以把计划分为长期计划、中期计划和短期计划。长期计划通常又称为远景计划。它是关系到组织发展远景的计划，指出了组织的长远目标和发展方向是什么以及怎样去实现组织的长远目标。它具有战略性、纲领性、指导性、综合性等特点。它是组织在相当长时期内（通常是五年以上）整体活动的指导性文件。但长期计划的期限并非是越长越好，也不是千篇

一律的，而是由组织目标的大小、未来的可预测性程度、组织的经济和技术力量等决定的。中期计划是根据远期计划而提出的战略目标和要求，它是长期计划的具体化，同时又为短期计划指明了方向。短期计划比中期计划更为详细具体，是最接近于实施的行动计划，是为实现组织的短期目标服务的。短期计划的计划期限一般为一年以内，它对中期计划起着反馈作用，其执行情况是修订中期计划的依据。

(3) 按计划对执行者的约束力，分为指令性计划和指导性计划。指令性计划一般是由上级主管部门向下级下达的具有严格约束力的计划。指令性计划一经下达，计划的执行者就必须遵照计划开展活动，并且要尽一切努力去完成计划。它主要依靠行政手段来实现，具有强制性。指导性计划可以是上级主管部门下达的，也可以是同级部门编制的，执行单位不一定完全遵照执行，是一种参考性的计划。上级为了促使下级按指导性计划工作，通常采用价格、税收、信贷等方面的优惠政策进行调节。

(4) 按计划的不同表现形式进行分类，可以将计划分为宗旨、目标、战略、政策、程序、规则、规划和预算等几种类型。宗旨表明了社会赋予组织的基本职能和基本使命，它说明组织是干什么的，应该干什么。不同性质的组织有其不同的宗旨，而任何一个组织的存在都必然意味着有一个或一些明确的目的和使命。目标是宗旨的具体化，一定时期的目标或各项具体目标是在宗旨指导下提出的，它具体规定了组织及其各个部门的管理活动在一定时期要达到的具体成果。它不仅是计划的终点，也是组织、领导以及控制等活动所要达到的结果。战略是计划的指导方针和行动方针，它为政策和规划的确定提供一些基本原则。它不是要具体地说明组织如何实现目标，而是表现为指出工作的重点和顺序、人财物各种资源的分配原则等方面的科学设计和安排，以更加充分和合理地利用有限的资源，取得更高的效益。政策是在管理中处理各种具体问题的一般规定，是用文字来说明的、用来指导和沟通思想以及行动的、协商一致的意见。政策应有足够的一贯性、完整性和稳定性，这样才能使政策深入组织成员的思想，形成一种发挥持久作用的机制。同时，政策又应具有一定的变通性和弹性，以便各级主管人员在不违反一定准则的前提下，根据具体情况作出适当调整。程序是一种经过优化的计划，它规定了处理那些在未来重复发生的例行问题的标准和方法，它的实质是对所要进行的活动规定时间顺序，是对大量日常工作过程及工作方法的提炼和规范。制定和贯彻各项管理工作的程序是组织的一项基础工作。规则是组织用来指导成员行动的是非标准。它确定了在各种情况下什么是应该做的，什么是不应该做的，它是对具体场合和具体情况下允许或不允许采取某种特定行动的规定。规

划主要是根据组织总目标和各项分目标去制定组织的分阶段目标以及内部各部门的分阶段目标,包括一些具体项目的工作计划。预算是数字化的计划,是用数字来表示预期结果的一种报告书。预算运用数字来表示计划的投入与产出的数量、时间、方向等,从中可以了解到整个文字计划的内容。同时,预算也是检查计划、实现控制的重要手段。预算可以帮助管理者更全面、细致地了解组织的规模、重点和预期成果。通过预算可以考核管理工作的成效及对预算目标的偏离情况,从而实现控制的目的。

(5) 按计划的职能分类,可以将计划分为业务计划、人事计划和财务计划。业务计划是组织的主要计划。组织是通过一定业务活动而立足于社会的。它可分为长期业务计划和短期业务计划。人事计划是围绕业务计划展开的,它是为业务计划服务的,主要是为组织提供人力资源方面的保证,也可分为长期人事计划和短期人事计划。财务计划也是围绕业务计划展开的,它是从资金的提供和利用上来保证组织活动的有效进行,可以分为长期财务计划和短期财务计划。

总之,计划的形式是多种多样的,但有一个共同的特征,那就是:计划是一种关于未来的蓝图和一定行动的建议、说明和框架,因而是导向目标的积极方案。只要科学地、灵活地运用各种计划形式,就会使计划的职能得到更好的发挥。

12.2.4 计划工作要点

为了保证计划的科学性和可行性,除了需要完整的计划工作体制之外,还需要在整个计划工作中努力做到以下几个方面的工作:

(1) 加强调查研究。要使计划工作符合客观事物的发展变化规律,要使计划与组织内外的客观情况相适应,就需要注重调查研究和加强调查研究。通过调查研究,对计划对象中的各个有关方面进行现状和历史的调查,了解计划对象的外部环境,全面积累数据,充分掌握资料。在调查中,要切忌带着“有色”眼镜和固有成见去进行,尽可能地掌握第一手信息资料,注意资料的全面性和真实性,防止信息资料支离破碎。通过调查研究,加深对计划对象及其客观环境的了解,以便在编制计划时,能够做到“心中有数”,使计划更加符合实际,在执行计划时,能够因地制宜、准确全面地把握计划和落实计划。

(2) 进行科学预测。客观环境是不断发展变化的,为了防止客观环境的变化导致计划落空或受阻,为了使计划符合未来客观环境的变化,就要在计划工作中重视对组织及其环境未来发展趋势的预测。预测一般在调查研究的基础上进行,可邀请有关专家参加,请他们根据调查研究所获得的信息资料,采用科学的方法来进行。预测的内容要尽可能广泛,既可对未来发展趋势进行预测,也可对阶段

性的发展变化进行预测，还可以对具体项目或某一要素进行预测。对一些大型计划既要做长期预测，又要做中期预测和短期预测。由于未来存在许多不确定性因素，预测是计划工作的依据和前提。甚至在某种程度上可以说，预测水平的高低关系到计划实施的成效。

(3) 吸收专家、群众参与。计划的内容丰富庞杂，计划对象所处的客观环境复杂多变，因此，编制计划需要具有多学科的知识、丰富的工作经验、创造性思维和对客观事物发展变化趋势的预测和把握。显然，由少数人组成的计划编制集体，其阅历、学识和智慧与他们所承担的工作任务之间存在着一定的差距，难以保证制定出科学合理、切实可行的计划来。同样，一切计划最终都需要贯彻落实到组织过程中去，在计划的实施过程中，管理者也需要认真听取专家意见和吸纳群众参与。所以，无论是在制定计划还是实施计划时，都要坚持走群众路线，实行领导、专家、群众三结合的方法，集思广益，运用组织集体的智慧来制定计划。

(4) 勇于创新。现代社会日新月异，科学技术飞速发展，人们的思想也在不断地发展变化。这就要求计划工作具有创新精神，根据客观环境的发展变化，不断制定出具有开创性的计划来；在执行计划的过程中，以创新意识为主导去创造性地理解和贯彻计划的原则和内容。可以说，因循守旧、按部就班是计划工作必须克服的一大缺陷。在计划显得越来越重要的现代社会，特别是在社会复杂性迅速增长的情况下，计划工作要符合社会发展的需要，跟上客观环境的发展变化，并具有超前性，这就要求突出“创新”二字。计划工作的创新既包括计划制定者的思想创新也包括计划执行者的观念和行为上的创新，只有他们不囿于过时的旧思想，不被旧观念所束缚和制约，自觉地运用创造性思维，从新的角度来思考问题，才会在整个计划工作中运用新的方法和手段来设计计划、分析评估计划，创造性地执行计划和运用计划去完善管理工作。

12.3 制定计划的过程

12.3.1 制定计划的原则

制定计划的工作是一个确定目标并科学、及时地预计和制定为达到既定目标的未来行动方案的过程。计划工作着眼于未来，其目的在于提供有关推荐行动方案的资料，以便能够估计事业成败的相对可能性。所以，为了使计划切实可行，符合客观事物的发展规律，能以较少的资源投入取得最大的效益，保障决策目标的实现，在编制计划时必须遵循以下原则：

(1) 统筹原则。所谓统筹原则是指在制定计划时要全面考虑计划对象系统中的各个构成部分及其相互关系，考虑计划对象与相关系统的关系，按照它们之间的必然联系，进行统一筹划。这是因为，计划的目的是要通过系统整体的最优化实现决策目标，而系统整体最优化的关键在于系统内部结构的有序性和合理性，在于对象的内部关系与外部关系的协调。计划牵涉方方面面，在内部有各个组成部分，在外部与相关系统发生联系，如果它们彼此之间关系没有协调好，就会影响和制约到决策目标的实现，在组织系统内部形成“内耗”，在组织系统外部形成“阻力”，影响和妨碍组织功能的正常发挥。因此，坚持统筹原则是计划工作的第一要义。

(2) 重点原则。所谓重点原则是指在统一筹划、全面把握计划各个方面的同时，要分清计划内容的主次和轻重缓急，抓住计划的关键性问题、关键要素，以及计划执行中的关键环节。在影响计划制定与执行的诸多因素中，各因素的地位和作用是不一样的，其中必有起主要作用、影响到全局的关键性因素，能否处理好关键性因素，不但关系到计划的效率，而且关系到计划的成败。因此，制定计划时，不能对所有的因素同等对待，一定要重点突出，抓住关键性因素，着力解决好影响全局的问题。

(3) 弹性原则。所谓弹性原则是指计划能够根据客观环境的发展变化做出相应的调整和变动。任何计划都离不开一定的客观环境，在计划执行的过程中，难免会出现某些人们事先预想不到或无法控制的事件。为此，计划的制定要具有弹性，使计划具有对客观环境发展变化的应变能力和适应性。计划的弹性包括两方面的含义：一方面要对计划执行过程中可能出现的各种情形和问题有充分足够的估计，并有相应的应对措施，保留一定的机动人力、物力和财力，以应付未来情况的变化，不至于到时措手不及，使计划中途受阻或搁浅；另一方面在制定计划时要留有充分的余地，使计划具有可做适度修改的伸缩性。只有这样，计划才能适应客观情况的变化，顺利执行下去。

(4) 连续性原则。所谓连续性是指为完成某一决策目标而编制的各项计划，当其与依次递进关系时，彼此之间要前后衔接、相互配套。计划是决策目标的进一步展开和具体化，是在分解整体目标的基础上为完成分支目标所规定的工作任务而制定的。为此，围绕着一个决策整体目标，通常要编制多项工作计划。这些计划承担的任务不同，完成任务的时间也不一样。因此，要求计划在时间的意义上应具有连续性。计划的连续性表明各项计划的目标一致，并依次推进，依次深入，而不能使组织行动出现前后矛盾、相互摩擦的现象。同时，计划的连续性也能使组织成员上下一致，齐心协力，为完成整体目标而奋斗。

(5) 可行性原则。计划必须是可实现的,具有可行性。它要求计划工作者自觉地认识到环境的客观性,努力了解和找到制定计划的一些关键性的限制条件,并据此提出和评价各种可行方案。特别是计划中的指标应当适中,过高的指标无法实现,而过低的指标则会失去激励作用。应当使短期计划与长期计划相结合,长期计划意味着风险与代价的增加,但没有长期计划又是缺乏远见的表现,又会使组织失去本来可以获得的更大的发展机会。所以,需要用长期计划统率和引导短期计划,同时又用短期计划补充和丰富长期计划。同时,计划一经制定出来就应付诸执行,这也要求在制定计划的时候考虑到执行的问题,设定一些计划执行需要达到的标准和监控计划执行的途径。

12.3.2 制定计划的要求

制定计划是一项科学性很强的工作。要想制定一个切实可行的、有效的计划,应当满足以下几个方面的要求:

(1) 重视协调性。要使组织的计划真正能够对组织的经营活动起到指导作用,就需要管理者在计划制定过程中高度重视计划的协调性。因为,一方面,组织的活动涉及人员、物资、资金、信息、技术、质量等各个方面,这不仅与组织内部的各个要素有关,而且与组织外的各种条件——国家经济体制、财政制度、金融制度、国家发展计划、科技文化发展水平、社会风俗习惯、传统、市场供求情况等,都有密切的关系。组织的计划既必须注意内部各要素、各部门之间的相互协调,又必须注意组织与外部环境条件之间的充分协调,才能使组织的计划真正发挥指导作用。另一方面,由于组织各项计划的基础是决策,而决策通常只确定组织各项活动的总方向,各个职能部门在制定各自的计划时,由于都有自己特定的目标、特定的工作条件,以及与特定目标和特定工作条件相联系的特定利益,因此很容易造成各项计划之间发生冲突,这就要求制定计划时重视协调性。

(2) 加强灵活性。计划是预先确定的行动方案,组织实际运行中情况发生变化是常见的事情,因而,理想的计划是具有弹性的。也就是说,管理者在制定计划时应加强计划的灵活性。首先,制定计划时要留有余地,计划中的要求或指标不能定得过高,要给执行者留有一定的余地,要留有超额完成计划的可能,这样做能够激发执行者的热情和积极性,有利于更好地实现所确定的目标和计划方案。计划要留有余地的另一层意思是在资源的安排和使用上要留有一定的后备力量。在实际的管理过程中,难免出现预计不到的情况,只有留有一定的余地,才能应付不测事件,掌握实现计划的主动权。其次,加强计划的灵活性,还要求计划具有较大的弹性,应随着变化了的情况而不断修订。在制定计划时,应包括几套替换方案,以及对某些可能出现的紧急情况的处理方案。

(3) 消除“计划隔阂”。“计划隔阂”是一种存在于组织内部各单位和个人之间的有关前提、目标和基本观念的分歧。随着调查、分析和评价的需要日益增加,计划已经变成一种专门的活动,由专门的计划参谋机构来进行。而在实际运作中,计划专家往往会认为他的任务是编制计划,而不是一种协助管理部门的计划活动。与此同时,管理者又会根据自己所设想的情况来制定自己的计划。除非计划专家与各管理人员之间有相当多的对话和相互了解,否则是极有可能产生一种引起组织职能失调的计划隔阂的。对于这种情况如果计划专家的活动能够依照管理部门所分析的情况来进行,就可能消除产生的计划隔阂。当然,还有更高明的方法,如用精密度较高的信息投入而使组织中管理者对组织及其在环境中的作用的看法发生改变,推动相互之间的适应与协调一致,从而消除计划隔阂。当然,完全消除计划隔阂是不大可能的,因为,要做到这一点,就要具有完整的知识、绝对的预见、完善的沟通和整个组织的完全一致。这是一种太过理想的境界,是无法达到的。但是,如果计划专家的工作被认为是管理者计划职能的延伸,则能够把计划隔阂缩小到较低限度。

(4) 填补“计划空隙”。“计划空隙”是指在组织内部由于缺乏充分的信息沟通而造成的某些管理层次对组织的总目标、计划的前提、策略和主要政策以及对必然会影响到下级计划工作各个方面的上级计划不了解的情况。在一个组织里,最高主管部门中的管理者知道组织的目标、策略和政策,基层的成员也知道他们当天要完成的工作要求是什么,而在最高层和基层之间存在一个空隙,处于这个空隙之间的一些管理者则不懂得他们那个部门的目标和政策怎样跟组织的总体目标和政策结成一体,从而出现了“计划空隙”。管理实践的经验表明,每个人只有在得到与他所负责的计划工作有关方面的全部信息时,才能把计划工作做好,可见,消除“计划空隙”的关键在于加强信息沟通。因此,必须注意:首先,计划信息应当尽可能具体和详尽。这意味着一切与计划有关的主管人员能够较为容易地获得目标、策略、政策,能够了解别人的计划以及明显影响组织计划工作的其他信息。其次,上级主管人员必须向下级阐明并解释计划。最后,应当尽可能地给下级参与计划的机会。如果能让各级主管人员有机会参与和他们职权范围有关的计划工作,就能使各级主管人员充分了解计划,有效地填补可能出现的“计划空隙”,从而保证计划的实施和管理效果的提高。

12.3.3 制定计划的程序

科学地制定计划要按照一定的程序,制定计划的程序是否科学、合理,关系到计划的正确程度。根据计划内容各部分之间的内在联系,制定计划的程序大致如下:

(1) 估量和分析机会。这是计划工作的准备阶段，也是制定和实施计划工作方案的前提。对机会的估量和分析，要在实际的计划工作开始之前就着手进行。在广泛搜集信息资料和调查研究的基础上，根据自身现有条件，对未来可能出现的变化和成功的机会进行初步分析，形成判断。简言之，所谓估量和分析机会，就是根据现实的情况对可能存在的机会作出现实的判断。一个组织能否制定一个切实可行的目标，关键就在于能否准确地估量机会。

(2) 确定目标和分解目标。目标为组织整体、各部门和各成员指示方向，确立目标是决策工作的主要任务，也是制定计划的重要一步。但是，对于计划来说，更需要突出的是，计划完成什么工作任务，达到什么目标，这些是制定计划首先要考虑的问题。计划作为决策的展开与具体化，其目标的确立要受到决策目标的制约。在明确决策目标即管理活动的整体目标以后，应根据一定的方法对整体目标进行分解，在分解的基础上确定计划的分支目标系列。这种分解一般是根据整体目标的内在结构来进行的。例如，可以把作为整体目标的“企业目标”依其结构分解为生产目标、经营目标、技术目标、质量目标、利润目标和职工福利目标等分支目标。计划的分支目标应该是实现决策目标的前提与步骤，这些分支目标的实现能够带来整体目标的实现。

(3) 确定实现分支目标的机构和人员。分支目标确定了以后，由哪些机构与人员完成哪些分支目标，是第二步工作要考虑的问题。确定完成目标的机构与人员的主要依据是各机构的职责、人员素质和计划的内容。因为，计划的内容不同，对执行计划的机构和人员的要求也就会不同。通过考察组织活动各层级的职责和各部门的职能，使其承担的工作任务与其职责或职能的性质相一致，被看作是实现分支目标的有效途径。由于计划的分支目标是一个相辅相成、前后衔接的目标系列，完成各分支目标的机构和人员彼此之间也存在一个相互协调的问题，因而，制定计划时就需要理顺这些机构和人员之间的关系，哪些地方分工、什么时候需要配合等，都应明确规定，以求发挥组织的整体功效。

(4) 预测分析组织实现目标的资源条件和客观环境。完成目标需要一定的条件做保证。这些条件既包括组织内部的各种资源条件，即人力、物力、财力；又包括外部条件，即计划赖以实施的客观环境。不管是内部条件，还是外部条件，对计划的实施和任务的完成都具有重要的影响作用。预测分析这些条件的具备程度，其目的就是提高计划的有效性和应变能力，为计划的实施创造良好的环境。在编制计划时，要考察分析组织内各层级和部门所拥有的实现分支目标的实力，对于实力不足的，要给予必要的补充。要预测分析客观环境的发展变化，掌握各种因素的变量关系，提前制定一些补救措施。

(5) 拟订具体行动方案。拟订具体行动方案就是确定实施计划的具体方法、手段和措施。完成同一计划会有多种备择方案,究竟选哪一方案为计划的实施方案,需要进行认真地分析、研究和评估。在选择具体行动方案时,要考虑方案的投入与产出的比例关系,争取以较小的资源投入获得较大的产出,提高计划的经济效益。同时,还要多选出一或两个方案备用。方案选定了以后,要将计划方案的各项指标逐一落实到具体的执行单位,规定这些单位完成计划的起止时间、工作程序和主要方法。根据计划的具体要求和工作任务的轻重缓急列出详细的工作表和时间表,以便于执行单位具体实施和检查监督。

(6) 制定工作规范和行为准则。为了保证计划目标的实现,在计划中要制定工作规范和行为准则,说明执行计划时允许做的和不允许做的范围,所必须遵守的工作原则等,便于计划的执行者在执行过程中进行自我约束和检验,也便于计划监督部门对计划的执行情况进行检查和控制。

12.3.4 制定计划的方法

计划的编制不仅要按照一定的原则和步骤进行,而且要采用一些科学的方法。在实际工作中,常用的计划编制方法有以下几种:

(1) 定额法。定额法是运用统计资料和技术手段去测定完成一定任务的资源消耗标准并根据这一标准来制定计划的方法。定额法也称定额换算法。采用定额法首先要确定一定的资源消耗可以完成多少工作任务,从而得到一个标准,即定额。这一标准既可以根据有关部门的规定来确定,又可以根据在正常情况下,实际已经达到的工作量来确定。例如,某企业准备编制生产计划,需要先了解上年度每个职工、各个车间所完成工作量的情况,再将此作为定额标准来编制企业的生产计划。定额法通常用于核算人力、物力、财力的需要量和设备、资源的利用率。

(2) 比较法。比较法这样一种计划制定方法,它是通过对同类计划问题在不同时间、不同空间所呈现的不同结果进行比较分析,以便总结经验教训和掌握客观规律,用以指导现今计划制定。这种方法常被用于进行计划分析和论证。制定计划既要依据现状,又要借鉴历史,“以史为鉴可以明得失”。不同国家、不同地区在不同时期制定计划所取得的成功经验与教训,可以成为编制计划的重要参考。比较法的运用范围比较广泛,既可以将国家与国家、地区与地区、单位与单位、专业与专业、项目与项目进行比较;又可以将计划目标、政策措施、实施方案、行动步骤进行比较。不但要比较优劣得失,还要比较影响优劣得失的主客观条件。通过比较分析,可以吸收一些成功的经验,避免走弯路,从而取得事半功倍的效果。在运用比较法时,还要注意同类计划诸多因素的可比性问题,切忌简

单类比或生搬硬套。那种只顾一点不及其余或者不顾客观情况的变化而进行机械类比的作法是不可取的。

(3) 整体综合法。整体综合法是在系统分析的基础上,对计划的各个构成部分、各个主要因素进行全面平衡,以求系统整体优化的一种方法。整体综合法把任何一项计划都看成是一个整体,它不追求局部和单项指标的最优化,而是追求整体功能的最佳发挥。为了使整体功能得到最佳发挥,就要协调好计划各部分、各要素之间的关系。因此,整体综合法的关键是按照统筹兼顾的原则,采用定性或定量分析的方法,科学确定计划各部分、各要素的指标,使其前后一致、左右平衡,结构完整。运用整体综合法,一定要经过严密的逻辑思维,平衡好各方面的关系,一些能够量化的指标要尽量量化,如建立便于计算的计划图解模型或数学模型、经济计量模型等。只有那些在系统分析综合平衡的基础上制定的计划,才能保证取得整体优化的功效。

(4) 滚动计划法。滚动计划法是根据计划的执行情况和客观环境的变化定期修订计划,使计划不断向前移动的方法。在制定计划时很难准确预测未来客观环境和计划各要素的发展变化,随着计划的延展,影响计划执行的不确定性因素会越来越多,计划的不确定性越来越大,计划越来越暴露出不适应性。如果不考虑客观环境的变化,仍然执行原有计划,就会影响到计划目标的实现,带来巨大的损失。因此,需要采用滚动计划法对计划不断进行修订。滚动计划法的具体做法是:把计划执行期分为几个阶段。在第一个计划执行期结束时,根据该阶段计划的执行情况和外部与内部有关因素的变化情况,对原计划进行修订,使计划向前滚动一个阶段。依据同样的做法,定期修订计划,促使计划逐期滚动。滚动计划法适用于任何类型的计划。由于滚动计划法把计划的编制工作同客观环境的变化联系了起来,因此能够促使计划工作走向动态管理。它表明,不仅在计划执行前要编制计划,而且在计划执行的全过程中还要不断修订和完善计划。滚动计划法虽然增加了计划编制工作的任务量,但是具有许多优点,在现代管理中被越来越多地采用。

(5) 网络计划法。网络计划法又称关键路线法、组合网络法。它是20世纪50年代在美国出现的一种较新的计划方法,是一种以网络为基础制定计划的方法。1958年美国海军特别项目局在北极星武器系统研究中首次采用了该方法,使北极星导弹工程的工期由原计划的10年缩短为8年。从那时起,网络计划法就开始被广泛地应用。网络计划法的基本原理是通过绘制网络图来把一项工作或项目根据作业顺序进行排列,分成各种作业面和作业步骤,并对整个工作或项目进行统筹规划和控制,以使用最短的时间和最少的人力、物力、财力资源去完成

既定的目标或任务。这种方法通过对网络图的分析,计算网络时间,确定关键工序和关键线路。同时,通过网络优化,选择最优实施方案。网络计划法有一系列优点:它能使管理者了解组织管理中各个部门及工序之间的相互配合关系;能使管理者在工作进度和控制上与员工进行及时而有效的意见交流;有利于管理人员对关键线路上的关键工作进行重点控制,可发挥例外管理的功效;在资源分配发生矛盾时,可调动非关键路线活动的资源以保证主要项目的完成进度。

此外,许多管理学家也极力推荐一些新的方法,特别是注重把一些决策、预测方法引入到计划制定的过程中来。比如,运筹学方法、计划——规划——预测方法、投入产出方法,也都是在制定计划的过程中非常有用的方法。

本章小结

所谓计划,是指为实现已定的决策目标而对各项具体管理活动及其所需人力、财力、物力所进行的设计和谋划。或者说,计划是在科学预测的基础上,为实现组织目标而对未来一定时期内的工作作出安排的活动。计划可以给出组织发展的方向,减小变化的冲击,使浪费和冗余减至最少,也表现为设立标准以利于控制。切实可行的计划应当具有明确的目标;计划工作必须先于其他各项管理活动而展开;计划必须是准备付诸实施的、切实可行的方案,不允许任何为了计划而计划的活动;计划必须有益于在总体上提高管理的效益,虽然制定计划所造成的消耗也属于组织活动的成本,但这种消耗必须获得高额的回报。计划作为决策的进一步展开,赋予了决策的内容以现实的可能性;计划作为管理活动的前提,对管理的其他功能,诸如组织、协调、控制等,具有指导的作用;计划作为对组织目标的具体化和明朗化,可以起到激发士气的作用,成为团结和鼓舞组织成员为实现目标而奋斗的动力;计划作为制定组织活动未来程式的活动,需要管理者自觉地去认识和预见未来所可能出现的局面或可能遇到的情况,从而使管理者在事前就有充分的准备并采取相应措施,胸有成竹地迎接可能到来的机遇或挑战。计划工作是管理过程中的与计划相关的一切工作的总和,具体地说,它主要包括计划的制定和执行两个方面。由于计划功能是一项重要的管理功能,因此现代管理系统一般都设有专门履行计划职能的部门。这些部门以及规范这些部门机构设置、人员配备、管理权限划分和工作程序的制度,统称为计划工作体制。计划的形式是多种多样的,但有一个共同的特征:它是一种关于未来的蓝图和一定行动的建议、说明和框架,因而是导向目标的积极方案。只要科学地、灵活地运用各种计划形式,就会使计划的职能得到更好的发挥。制定计划的工作是一个确定目

标并科学及时地预计和制定为达到既定目标的未来行动方案的过程。计划工作着眼于未来，其目的在于提供有关推荐行动方案的资料，以便能够估计事业成败的相对可能性。在制定计划的过程中，特别要注意的是遵循合理的程序和科学的方法。

关键术语

计划	计划功能	编制计划	计划工作
计划工作体制	计划工作机构	计划部门	5W1H
计划目标	战略计划	战术计划	作业计划
中层计划	高层计划	长期计划	中期计划
短期计划	远景计划	指令性计划	指导性计划
业务计划	人事计划	财务计划	计划隔阂
计划空隙			

复习思考题

1. 什么是计划？为什么说计划是管理功能中的一项重要职能？
2. 为什么说计划在现代管理中显得越来越重要？
3. 简述计划的一些基本性质。
4. 简述计划的作用。
5. 什么是计划工作？如何认识计划工作体制？
6. 简述计划的内容。
7. 5W1H 是什么意思？
8. 计划有哪些基本种类？
9. 简述计划工作的要点。
10. 简述制定计划所应遵循的原则。
11. 简述制定计划的程序。
12. 制定计划的基本方法有哪些？

管 理 控 制

案例导入

A 县和 B 县是某省两个相邻不远的大豆主产县。距离大豆丰产还有几个月的时间, B 县主管农业的副县长接到了一封群众来信, 反映往年县大豆产销管理工作不重视根据市场环境的变化及时调整措施, 大豆虽然丰产但农民却并没有从市场中真正得到好处。群众在来信中还提到, 近期国际农产品市场上大豆价格持续走低, 建议县政府及早采取应对措施。

主管副县长高度重视这封群众来信, 立即召集了有关部门的会议。会上有人认为, 以往县里大豆产销管理从来没有考虑过国际市场的影响, 一直没有出现太大问题, 眼看再过几个月就到收获季节了, 没有必要兴师动众, 花费管理成本调整以往的政策。也有人认为, 随着市场经济的深入发展, 农产品国际市场的影响已成为一个不容忽视的问题, 再延续以往的管理模式已不能适应今后农业长期发展的需要了, 政府管理应该积极采取措施, 注重科学的宏观控制与调节。现在既然发现了问题, 并且确实暴露了以往管理工作的弱点, 就应该及时采取调整控制措施, 争取保证今年的丰产丰收。

县政府最终采纳了后一种观点, 确立了今年大豆丰产后应在保持往年销售工

作的基础上力争消除可能存在的不良影响,力争使农民利益不受太大损失的基本目标。会议决定立即着手落实几项工作:首先,成立由主管副县长直接领导,县农贸、农机、交通等部门组成的专门工作组;其次,邀请省里有关专家考察分析国际、国内市场走向及影响,并对以往县产销管理工作存在的问题进行诊断、研究;最后,针对发现的问题集中力量进行专项解决。

转眼,大豆丰收的季节到了。由于国内农产品市场跟随国际市场的波动,使得今年的大豆价格出现大幅下跌。B县提前采取了调控措施,大豆购销价格虽然略低于往年,但在产销环节政策上的及时调整使得丰收的大豆很快销往外地,农民的利益得到了有力的保障。而A县继续往年的经验性管理,忽视外部市场环境的变化,忽视宏观调控措施,未对产销供应链作出及时调整,最终导致了大豆的严重滞销。对比B县,A县农民反应极为强烈。

资料来源:《中国证券时报》,2003-06-12。

13.1 控制概述

13.1.1 控制的概念

控制是与计划密切相关的一个概念。在古典管理理论中,管理活动的职能被分为计划、组织、指挥、协调和控制五个部分。关于控制的概念和作用问题,管理过程学派的奠基人法约尔是这样界定的:“控制就是核实所发生的每一件事是否符合规定的计划、所发布的指示以及所确定的原则,其目的就是要指出计划实施过程中的缺点和错误,以便加以纠正和防止重犯。”从法约尔的定义中不难看出,古典管理理论将控制限制在针对计划执行情况的核对和矫正上,即事后反馈,而现代管理学则认为,控制不仅包含了事后的反馈调节功能,还具有前端控制和过程管理的作用,控制所包含的功能范围涉及:限制、指导、命令、核对、矫正等多个范畴。因此,对控制的概念应从广义角度理解。所谓控制,就是由管理者遵照一定的科学程序,对组织内部的管理活动及其效果是否符合计划进行测定,从而确保计划目标得以顺利实现的过程。

因此,关于控制的概念,应从以下几个方面来加以理解:

(1) 控制是组织的一项重要活动。组织为了生存和发展,就需要进行管理,在管理过程所涉及的决策、计划、组织、领导和控制等各个环节中,控制与其他管理职能互相交织,使管理活动形成一个相对闭合的系统。从实施控制的主体来看,控制的全过程都是由管理者实施的,而从控制活动的对象来看,涉及组织成

员、财务、作业、信息和组织的整体绩效等多个方面，但首要的是对组织成员的行为进行规范。在管理活动中，管理者首先要对组织成员的行为加以控制，通过激励的手段鼓励和引导某些行为，压制和杜绝另一些行为，避免组织内部出现矛盾冲突。协调组织内部机构及人员的行为，是控制的一项重要内容，更是管理活动的一项重要内容。

(2) 控制的目的是要保证实际工作与计划一致。控制是一项目的性很强的管理活动，现代管理理论认为，控制的目的是主要有两个：一是“确保计划的实施”，即在变化的环境中，通过控制随时将计划执行的结果与标准相比较，一旦发现偏差，就要及时采取纠正措施，以保持系统正常运行。二是“对计划进行变革与创新”，即在某些情况下，环境的变化会对组织提出新的要求，这时需要管理者的改革与创新，需要不断开拓新的局面，通过确定新的目标和控制标准，重新引导管理系统上升到一种更加合理、更加先进的状态，使计划设定的总的目标得以实现。就第一种目的而言，控制与监督的作用非常接近；就第二种目的而言，控制又并非单纯意义上的监督。监督是一种衡量尺度，而控制则包含了指导未来发展方向的因素；监督针对已经发生的事实发生作用，而控制则既立足于已经发生的事实又针对未来的期望；监督是对目标的维护，而控制则是对目标的促成。更确切地说，控制的目标是指向未来的。

(3) 控制的过程必须遵循一定的科学程序。控制不是一项随意性的活动，它必须遵循一套严格、科学的程序。控制活动包含三个基本步骤，即拟订标准、衡量成效、纠正偏差。没有客观的标准和科学的程序，就无法衡量实际工作的成效，因而也就无法制定纠正偏差的措施，只会使控制流于形式。

(4) 控制的作用主要是检验计划执行成效和计划的正确性。由于管理环境不断变化，管理活动可能会偏离计划和目标，出现各种偏差，因此对管理者来说，不仅要执行计划，还要对计划执行过程进行监控，以便及时发现问题，分析原因并采取有效措施加以解决。所以说，控制是一个检验计划执行成效的过程。同时，也为今后计划的制定提供了科学的参考依据。

13.1.2 控制的特性

从管理活动的总体来看，控制是贯穿于管理过程其他各项职能之中并存在于管理活动的全过程。控制的作用首先体现在通过控制可以使工作失误及时得到补救。既然已经发生的事实无法改变，那么及时发现问题就可以迅速加以制止，以免事态扩大和影响加剧，然后就可以利用计划和预设方案中所留有的弹性，进行事后补救。其次，控制又是管理者选择何种领导方式的依据。一切管理活动都是具体的、针对特定管理系统的活动，其他组织中的管理经验、管

理措施可以借鉴，但不能照搬。有时，即使本系统以往的管理经验和措施，也可能不再适用于环境已经发生变化的新事物。所以，管理者采取什么样的管理措施和领导方式，都会体现在控制活动中。在某种程度上，控制职能是与管理者的职位联系在一起的，管理者在管理系统中的职位越高，担负的控制职能就越重要，控制活动在管理活动中的比例也越大。正是在这个意义上，也有人说“领导就是控制”。

控制具有多种特性，主要表现在以下几个方面：

(1) 控制具有整体性。控制的整体性体现在控制的全员化和全程化两个方面。首先，控制是组织内部全员化的职责，完成计划是组织全体成员的共同责任，而参与控制也成为组织全体成员的共同任务；其次，控制的对象涉及管理活动的全过程，确保组织整体发展的均衡、协调和高效是管理活动的一项重要目标。为此，管理人员需要了解和掌握组织活动过程中各个部分的情况，并分别采取不同的控制措施。

(2) 控制具有动态性。管理过程中的控制不同于机器设备系统中的自动控制。机器设备的自动控制通常都是高度程序化的并具有较为稳定的特征，而管理活动中的控制是在有机的社会组织中进行的，组织的外部环境和内部结构随时发生着变化。为提高控制的适应性和有效性，控制的标准和方法也不能一成不变，必须随着环境的改变而呈现出动态的适应性。

(3) 控制具有以人为本的特征。控制活动是由人执行的，控制的主要对象也是组织中的人。控制是保证工作按计划进行并成为实现组织目标的必要条件。在实现组织目标的过程中，人始终是管理活动的主体。因此，管理控制首先是对人的控制，同时，控制的过程也不是自动和自发的，而是由相应的管理者即人来完成。

(4) 控制具有追求高效率的特征。控制是提高工作效率，加强组织内部协同配合的重要手段。控制的目的是不是单纯地实施监督，而是为了实现组织的最终目标。管理者发现管理活动中出现的偏差，其最终落实纠正的过程不可能依靠管理者自身来完成，而必须依靠下级部门的实施，只有当下级部门充分认识到偏差的存在及危险性时，才会主动地配合改进工作。因此，控制的实现手段应该是以指导型和帮助型为主，而不是单纯的管、卡、压。控制应该讲求一定的技巧性和方法性。同时，为了从整体上提高效率，实现组织发展的总体目标，控制还要以加强组织内部的协同配合为主，而不是单纯地发现问题和追究责任。

总之，控制是与计划联系在一起的，计划是控制的前提，而控制是计划实施

的保证。通过控制，可以保证实施计划的活动与计划相一致，从而赋予计划以现实性；同样，计划决定着控制，是控制的标准，计划越是全面、明确和严密，对控制的要求也就越高。控制的最高宗旨是实现组织目标，同时又赋予组织目标以灵活性，使它不至于僵化。控制可以通过检查、监督的手段及时发现管理系统运行中的问题，采取措施纠正偏差，改进工作，保持正确的工作方向，不断提高工作效率和管理效益。

13.1.3 控制的内容

控制的内容也就是管理者应对什么加以控制，即控制的对象是什么。美国管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯通过对一般组织的管理活动的研究而将管理控制的内容归纳为人员控制、财务控制、作业控制、信息控制和组织绩效控制五个方面。

(1) 人员控制。在管理活动中，组织目标的实现并不是靠管理者自身来完成的，而是通过逐级分解任务的方式去调动其他组织成员协同配合完成的。因此，管理者如何使被管理者按照组织目标要求的方式去工作就变得非常重要了。为了做到这一点，管理者可以通过直接巡视和评估被管理者的表现来实现对人员的控制。也就是说，在管理的每一个层级中，都存在着管理者对被管理者工作情况的控制，控制的方法主要有两种：一是直接巡视法，即管理者通过各种方式观察被管理者的工作并纠正出现的问题；二是评估法，通过对被管理者的工作进行系统化的评估，使每一位下属的近期绩效都得到鉴定，然后根据绩效情况找出产生问题的原因，并加以解决。

(2) 财务控制。在控制过程中，管理者应当把更多的注意力放在组织的财务状况上。在企业组织中，管理者需要关注财务状况是毋庸置疑的，但是，在一些非营利组织中，管理者往往容易忽视管理中的财务控制问题，以至于出现危机时才意识到财务控制的意义。所以，财务控制是适应于一切组织的，所有的管理者都应关心组织运行中的财务问题，学会通过财务控制来提高组织活动的效率，降低组织运行的成本。

(3) 作业控制。日常管理的绝大部分内容是作业控制，而且，一切管理工作的根本都要归结到作业控制的成功与失败上来。因为，一个组织的成功在很大程度上取决于它生产产品或提供服务的能力、效率和效果。比如，一个教学机构的一切管理活动都要最终落实到教学工作的正常开展上来，并尽可能地提高教学效果。如果无法实现对日常教学工作的控制，那么在其他方面的管理工作做得再好也是没有意义的。组织中常见的作业控制有：生产或工作控制、采购控制、质量控制、库存控制等。

(4) 信息控制。管理者是依赖信息对组织实施管理的，不精确、不完整、冗

余或延迟的信息都将会严重阻碍管理者的行动。因此,管理者必须对信息进行有效的控制。信息控制的主要方法是:对信息需求进行识别;对信息进行收集、加工、存储和检索,并及时、正确地提供给信息的使用者;保证信息反馈的灵敏、正确。管理实践证明,建立一个计算机化的信息管理系统是进行信息控制的有效方法。

(5) 组织绩效控制。组织绩效是管理者关注的核心,这是由管理的效益原则所决定的,管理者的一切管理活动都必须以绩效为旨归。管理者应该经常地根据组织整体绩效的状况来实施其控制。组织的绩效是实施控制的根据,比如,在政府机构中,要决定一个部门的预算是增加还是减少,其根本的依据就是该部门的任务和绩效。在一些大的组织中,往往需要设立专门的机构来经常性地考察和衡量组织的整体绩效或效果,以便为管理者的控制工作提供参谋。一个组织中的生产率、效率、利润、员工士气、产量、适应性、稳定性以及市场占有率等,都可能成为衡量组织整体绩效的重要指标,但其中任何一个单独的指标都不能等同于组织的整体绩效。要恰当地衡量组织绩效,必须采用多种方法。

13.1.4 控制的作用

管理活动难免出现各种各样的偏差,对于管理人员而言,重要的不是管理活动有无偏差,而是能否及时发现已经显现出来的偏差或提前预见潜在的偏差,并采取措施进行纠正和预防,以确保组织的各项活动能够正常进行,最终确保组织预期目标的实现。具体地说,控制的作用主要体现在以下四个方面:

(1) 控制有利于组织适应环境的变化,确保计划的完成和组织目标的实现。由于受到各种内外环境因素的影响,无论事先设计多么周密的计划都很难达到完全符合事物发展变化的要求。同时,也没有哪一个组织会把保持计划的一成不变作为根本的发展目标,组织都会讲求在变化中求生存、求发展。尤其是在现代社会,组织所面临的环境更是复杂多变,外部环境和内部条件的变化都可能使曾经一度近乎完美的计划失去继续实施的价值。为了使计划及时适应变化了的环境和条件,推动组织目标的实现,任何组织都必须通过管理控制及时发现环境变化的程度、原因、趋势,并据此对计划目标和计划过程作出适当的调整,使计划更加符合实际。具体地说,控制对计划任务完成和组织目标实现的作用可以归纳为两方面:第一,及时纠正计划执行过程中出现的各种偏差。在这一过程中,控制的主要目标就是确保计划得到全面的执行。第二,发现计划中不符合实际的内容,并根据实践要求调整、修订原有计划,使计划建立在坚实的客观实践基础之上,并确保修订后的计划得到严格执行。控制的这两方面作用存在着辩证关系:一旦计划确定,就必须保证得到彻底而完全的执行;同时,一旦计划脱离了变化的实际,就必须立即中止,着手对计划进行纠正,确保组织的基本目标得到彻底执

行，而不再是死守原有的计划不变。

(2) 控制有利于协调组织内各部门及成员的活动。第一，组织面临的问题分为两类：一类是突发性的，属于影响组织日常活动的急性问题；另一类是潜在的、长期存在的、影响组织发展的慢性问题。急性问题由于危害作用明显，容易引起人们关注并相对迅速地得到解决，而慢性问题则往往容易被人忽视。因此，要使控制工作真正发挥作用，就要重点解决慢性问题。解决慢性问题的关键是充分调动人的积极性，协调组织内部各部门、各层次以及组织成员间的活动。第二，组织都存在纵向和横向的分工，组织的规模越大，其内部结构就越复杂，部门和层次就越多，在实施管理活动的过程中，组织的活动势必呈现出多样化的特征，甚至容易与组织目标的要求相背离。如果没有控制，没有的相应控制系统，就会产生权力滥用和组织活动偏离目标等问题。第三，由于组织内部的成员在不同的环境中成长，各自对问题的认识能力不同，工作能力不同，因此对计划的理解可能发生差异，而且由于工作能力的差异，实际工作效果也可能在质和量上与计划的要求不符，会出现在某个环节上偏离计划的现象。这种偏差会对整个组织活动的正常进行造成冲击，所以，有必要通过控制来协调组织成员的行为，以保证组织目标的实现。

(3) 控制是一项重要的管理职能。控制的重要作用可以通过它在管理各项活动职能间的相互关系中得到体现。控制过程通过检查、监督和纠正偏差等活动与管理的其他基本职能紧密地联系在一起，并使整个管理过程成为一个相对封闭的系统。管理计划确立了组织的目标、战略规划、方针政策和主要策略方案，限定了实现上述目标的基本程序，通过资源优化、人员配置、领导指挥、内外协调等环节去落实计划的各项任务。为了保证各项活动能够围绕计划工作所确定的任务展开，必须在计划执行过程中采取必要的控制措施，参照计划任务的控制标准，动态地检查计划的执行情况。控制与计划紧密相连。虽然计划工作是先导，但是，控制和其他各项工作同时并行，并且贯穿管理的全过程。计划、组织、人事、领导等职能是控制的基础，控制在各项职能的基础上对组织的行为活动进行检查、监督，控制是各项管理职能得以顺利完成的保证。

(4) 控制是组织创新的一种推动力。大多数情况下，组织内部、外部环境的变化都会对组织的计划提出新的要求。为了实现组织的目标，组织必须通过控制职能及时发现问题和修改计划，使计划更符合实际的要求。所以，控制是提供修改计划依据的重要途径。控制的这一作用同样表现在两个方面：一是对当前管理过程而言，控制有利于组织按照既定方针开展活动，防止偏差，少走弯路；二是对今后的管理实践而言，管理者在前一管理过程中积累的经验以及各种技术资

料,将有助于为今后的管理工作提供坚实的基础。控制是一种积极主动的管理实践活动。现代管理越来越强调控制中良好的反馈机制和弹性机制以应对新问题、新情况的不断涌现,控制的反馈机制和弹性机制可以为计划的修改及今后计划的制定提供依据,激发管理者推陈出新,而且是在推动管理工作动态适应环境的过程中激发创新。

13.2 控制系统

13.2.1 控制的类型

控制系统是组织中的管理者行使控制职权和发挥控制职能的系统。在很大程度上,有效的控制来源于适宜的控制系统。优秀的、合乎实际要求的控制系统是管理者在计划执行中充分发挥其创造性的舞台。控制的类型是多种多样的,从不同的角度可以对控制作出不同的分类,其中,以下几种控制类型是较具代表性的。

(1) 前馈控制、现场控制和反馈控制。第一,前馈控制。前馈控制是一种在计划实施之前,为了保证将来的实际成果能达到计划的要求,尽量减少偏差的控制。由于前馈控制把控制活动提前到管理过程实施之前,因此也被称作前端控制、预控制或事前控制。通常情况下,前馈控制表现为针对输入端而作出的管理上的努力。前馈控制效果的发挥在很大程度上取决于对环境的深度观察、对规律的充分掌握以及对各种相关信息的全方位获得,只有这样,才能够在科学的基础上对未来趋势作出分析判断。由于前馈控制能够有效地避免和防范消极后果的发生,因而成为众多管理者力求在管理过程中最大程度地发挥作用的一种比较经济有效的控制。第二,现场控制。现场控制是一种发生在计划执行过程中的控制,是一种通过直接对计划的执行情况进行现场检查并及时纠正各种偏差的控制方式,因此,现场控制又被称作随机控制、实时控制、即时控制、过程控制。现场控制往往表现为管理者深入到具体的管理活动之中,进行直接的指导和监督,对一些事前未能估计到的偏差立即加以纠正,不作拖延。所以,这是一种对计划执行中的偏差作出即时发生、即时了解、即时纠正的做法。与前馈控制相比,现场控制活动往往是在偏差已经出现但尚未造成严重后果的情况下进行的,它可以分析研究造成偏差的根源,并预测偏差继续发展的可能方向,然后作出控制。这样一来,现场控制就兼有前馈控制和反馈控制两个方面的特征。第三,反馈控制。反馈控制是一种针对结果的控制,是由管理者分析以前工作的执行结果,将它与控制标准相比较,发现偏差及其造成这种偏差的原因,拟订纠正措施,防止偏差

发展或继续出现的控制活动。由于反馈控制是在计划执行中的偏差已经出现并造成了一定后果的情况下进行的，所以也称作事后控制。控制是一个循环过程，在目标计划和方案制定出来之后，进入了实际执行的过程，为了使计划和方案在执行中不出现大的偏差，就需要不断地了解它在执行中的情况，即获取实际行动过程的信息。把行动过程的实际情况反过来与方案作比较，就是反馈。可见，反馈是控制过程的一个不可缺少的组成部分，没有反馈，控制也就无从实行。

(2) 间接控制和直接控制。间接控制是一种通过发现工作中出现的偏差和分析偏差产生的原因并追究责任人的责任而企求改进未来工作的做法。间接控制的主体是直接责任者的监督人。在实际工作中，产生偏差的原因很多，对于因管理人员缺乏知识、经验和判断力所造成的管理失误和工作上的偏差，可以运用间接控制帮助纠正，尤其对比较规范、程序化的工作，这种方法更为有效。同时，间接控制还可以帮助管理人员总结经验，提高管理水平。相对于间接控制而言，直接控制着眼于培养管理者素质，使其熟练应用管理的概念、技术和原理，以系统的观点来改善管理工作，从而防止出现因管理不善而造成不良后果。在组织内部，直接控制的主体是管理人员或直接责任者。直接控制通过提高管理人员的素质来进行控制工作。直接控制原理认为，管理人员及其下属的素质越高，就越不需要间接控制。

(3) 集中控制、分散控制和分层控制。集中控制的做法是在管理系统中建立一个控制中心，由它来对所有的信息进行集中统一的加工、处理，并发出指令，以此对管理活动实行控制。集中控制比较适用于组织规模和信息量不是很大而控制中心对信息的获取、存储和加工效率较高的组织。分散控制的做法是在管理系统中设立多个控制中心，由它们对系统的信息进行分散的加工、处理、监控和发布指令，以实现对管理活动的有效控制。分层控制是把集中控制与分散控制的优点结合起来的一种控制方式。它按照组织的结构，在每一层级都建立起一个相对集中的控制中心。

(4) 任务控制、预算控制和战略控制。任务控制也称为运营控制、作业控制，是基层管理者对生产作业和其他具体的业务活动进行的控制活动。任务控制由基层管理者，如生产车间的主任、学校的教研室主任等进行，其主要任务是：监督组织的生产活动以保证其按计划进行；监督组织的产品或服务的质量，以保证其符合预定的标准等。任务控制以反馈控制为主，其依据的信息来自组织内部，主要有会计信息、库存信息、生产进度信息、产品质量信息等。预算控制是财务控制的一种，它利用组织的财务数据来观测组织的活动状况，以此考核组

织各部门的工作绩效，确保组织正常运行。预算控制为各种类型的组织的管理者提供了一个比较与衡量支出的定量标准，主要由组织的财务部门进行控制，其控制的信息来源是组织各部门的财务数据和报表。这种控制在组织中运用非常广泛，但过分依赖预算控制也会给组织的发展带来限制。在管理实践中，有些非预算目标对于组织运行和增强组织活力以及对组织的长远发展极为重要，因此，许多管理专家越来越强调要把预算控制和战略控制结合起来，以保证组织实现自己的长远目标和得到持续发展。战略控制是指组织的高层管理者对组织的长远计划实现程度进行控制的做法。由于组织面临的环境处在不断的变化之中，特别是突发性的变化往往使得组织高层制定的战略不可避免地出现过时、失效等问题，因此需要对计划和目标作出重大修改或重新厘定。要实现战略计划的修改，对战略的实施进行系统化的检查、评价和控制就成为高层管理者的一项重要工作。

13.2.2 控制的过程

控制是一个过程，它贯穿于整个管理活动的始末。在组织目标的实施中，不断地在计划与实施结果之间进行比较，发现两者之间的差距，并找出这种差距的原因和制定新的改进措施，这就是控制过程。也就是说，控制过程是由三个步骤或三个交叉重叠的要素构成的，即确立标准、对照标准检查实际绩效以及采取措施纠正偏差。

(1) 确立标准。组织运行和管理活动的展开是否朝着实现组织目标的方向发展，是需要有一个客观的判断标准的。否则，就无法确定是否需要控制和应当怎样控制。标准是控制的基础，对照标准，管理人员可以判断绩效和成果，而离开标准，就无所谓判断和评估。所以，管理控制过程的第一步就是拟订一些具体标准。标准是从目标来的，因为一切绩效和成果都是针对目标而言的。有效的管理活动总是首先表现在确定组织行为的总体目标上，然后将总体目标进一步分解为各个具体的计划、方案、步骤、措施等，从而形成一系列具体的控制目标。管理者根据这些具体目标，对管理系统中的各种活动及其各个环节进行监督、检查、评估，根据反馈信息所反映的事实情况修订总体目标或纠正实施方案及行为。这是控制的全过程，也是确立标准和执行标准的过程。

(2) 对照标准检查实际绩效。标准一经确立，控制过程就主要表现为对照标准去衡量管理系统中各项活动的绩效，这实际上是控制过程的信息收集阶段，也是为纠正偏差这个狭义的“控制”提供切实的准备的活动的。通常通过评估、考核、检查等活动发现计划、方案与实际情况之间的偏差，同时，认真地分析和研究造成偏差的原因。计划、方案与执行中的实际情况之间的偏差，可能表现在质

量、数量、时间和效益等诸多方面，造成这些偏差的原因也往往是多种多样的，既可能是目标计划和方案不正确、不明确的原因，也可能是执行过程中的原因；既可能是外部因素的变化、干扰造成的，也可能是由于内部某个环节的失误造成的。只有具体分析造成偏差的原因，才能够找到有效控制的措施。因此，对于评定绩效和成果而言，主要的问题是如何及时地收集适用的和可靠的信息，并将其传递到对某项工作负责而且有权采取纠正措施的管理者手中。

(3) 采取措施纠正偏差。在衡量绩效后，如没有偏差发生，或偏差在规定的“限度”之内，那么该控制过程只需前两个步骤就已完成。但是，如果发现了偏差，管理者就需要考虑采取第三个步骤，即纠偏行动，努力使绩效符合于标准。当然，作为控制过程的一部分，设定标准的目的是为了预防偏差发生，而对照标准进行检查的活动更是为了发现偏差。没有偏差出现，表明控制活动已经发挥了它的功能，而出现了偏差，又是对控制活动发挥其功能的进一步要求，即要求采取措施纠正偏差。所以，在控制过程中，纠正偏差往往比制定标准和对照标准检查是否出现偏差还要困难。因为，已经出现的偏差可能是由复杂的原因引起的，必须找出造成偏差的真正原因，才能确定采取什么措施去加以纠正，否则，就是无的放矢。纠正偏差的活动可能涉及一些主要的管理职能。针对偏差产生的原因，管理者可能采用重新制定计划或修改目标的方法来纠正偏差；也可能利用组织手段来进一步明确职责、补充授权或是对组织机构进行调整；还可能用撤换责任部门的主管或是增配人员的办法来纠正偏差；此外，还可能通过改善领导方式、增加物质鼓励等办法来纠正偏差。无论采取什么措施，控制活动都不得不对组织运行中已经形成的惯性，这些惯性阻碍着任何新的纠正偏差的活动的开展，并会进一步推动偏差的扩大化。

总之，控制是一个连续的过程，控制不仅是实现计划的保证，而且可以积极地影响计划的制定。正是由于这个原因，控制活动成为贯穿于整个管理活动始终的一条主线，只要有管理就必然意味着控制，随着管理活动的发生和管理系统的运行，控制过程也不断地、周而复始地连续展开。

13.2.3 控制系统设计

任何组织要实现计划目标，必须建立一个有效的控制系统。一个有效的控制系统应该具备的特征是：第一，信息的准确性。一个提供不准确信息的控制系统将会导致管理者采取错误的行动。第二，信息的及时性。正确的信息如果过时了，也将毫无价值。有效的控制系统应能在最合适的时候为管理者提供控制信息并使得管理者在最合适的时候出手进行纠正。第三，控制方法的灵活性。由于组织环境是在不断变化的，控制系统应该具有足够的灵活性去适应各种情况的变

化。第四，控制成本的经济性。每一项控制工作都需要付出一定的控制成本，管理者应尽量以较少的成本实现较好的控制。第五，控制把握点的关键性。管理者不可能控制组织中的所有事情。因此，管理者应重点控制那些对组织行为有重大影响的关键性活动、作业和事件。第六，控制系统的灵活应变性。由于管理者不可能控制组织中的所有活动，因此他们的控制手段应主要顾及例外情况的发生。第七，控制标准的合理性和复合性。控制标准必须是合理的，标准过高或过低都起不到有效的激励作用。因此，控制标准应是一套富有挑战性的、能激励员工表现得更好的标准，而不是令人泄气或鼓励欺骗的标准。同时，控制的标准应该是多元化、复合型的。组织活动的目标常常是多元的，既要追求产品的数量，又要追求产品质量和完成的时限。因此，控制的标准也应是多元化复合型的，以便更好地衡量实际工作。第八，“纠偏”的有效性。一个有效的控制系统不仅能指出显著偏差的发生，而且能有效地纠正这些偏差。

要构建一个有效的控制系统，应该遵循以下原理：

(1) 计划导向。控制的最终目标是实现计划，计划越明确、全面、完整，控制系统越能忠实地反映计划，控制也就越有效。表面看来，任何一个控制系统和控制过程都是相同或相似的，然而，具体到不同的计划必然会产生不同的管理过程，针对不同计划和管理过程的控制活动也必须具有特殊性。在确定控制标准、收集信息、控制关键点、选择控制对象及采取纠正措施方面，都要符合计划工作的特点，控制才能真正有效。例如，人力资源控制系统和产品质量控制系统虽然处于同一组织系统内部，但二者的控制要求是截然不同的，因此，在设计控制系统时，每个管理者都必须围绕相应的计划进行，要根据计划的特点确定控制标准、衡量方法和纠偏措施。

(2) 适宜、适度。有效的控制系统必须针对特定的组织结构和人员的特点展开，必须在一定的合理范围之内才能发挥作用。控制是由人来的完成的，实施控制的管理人员的个性和特点在很大程度上决定了控制的效度和力度。在设计控制系统时，要充分考虑管理人员的职务、知识水平和业务能力，提供给管理者的信息和技术手段要让管理者能够理解和有效运用。只有这样，控制系统才能发挥更加有效的作用。另外，组织的结构决定了组织成员的职责和分工，控制系统的设计必须符合组织结构的要求。只有组织结构的设计明确完善，控制系统才能符合组织的职责分工，控制的效用才能充分发挥。同时，控制系统的设计还要考虑其发挥作用的合理范围。任何一个控制系统都是由若干的控制技术和方法结合运用构成的，控制系统所发挥出的作用绝不应是各种组成方法作用的简单相加。同样，绝不是说所有的控制方法和手段在管理活动过程中的覆盖面都越宽越好，任何一

种方法，都只有在其合理的边界范围内才能发挥效用。因此，控制系统的设计必须充分考虑到各种控制方法的适度性，努力优化各种控制手段的配比和作用范围，保证它们在合理的限度内发挥控制系统的最大效用。

(3) 客观性与灵活性。管理过程必然会有着许多主观性因素包含在内，但是，对于下属工作的评价，不应仅凭主观来作出。在需要凭主观来控制的那些地方，管理者或下级的个性也有可能影响到对工作的准确判断。而控制系统所依据的评价应当具有客观性，其中最为主要的就是确立客观标准。如能确立起一套客观标准，定期地检查过去所拟订的标准和计量规范，并使之符合现时的要求，那么人们就能够客观地控制它们的实际执行情况。客观标准可以是定量的，也可以是定性的，但应当是在任何情况下都可以用于测定和考核的。控制系统之所以强调灵活性是因为计划在执行过程中会出现未预见到的情况，甚至有可能出现管理计划失常的情况。控制系统要及时反映这种失常，就应当含有足够灵活的要素，以便在出现任何失常的情况下，都能保持对运行过程的管理控制。

(4) 控制关键点。为实行有效控制，管理者需要特别关注那些有关键意义的因素。首先，从控制系统的覆盖面来讲，控制不可能面面俱到，在实施控制的过程中，管理者必须选择需要特别关注的地方，以点带面地确保整个工作按计划要求执行。这些需要管理者特别关注的地方就是控制的关键点。控制系统设计过程中需要把握的关键点：或是经营活动中的限制性因素，或是能够比其他因素更能体现计划是否得以有效执行的因素。管理者掌握了这些关键因素，不仅可以保证计划目标的实现，还能够大大提高控制的效率。其次，从提高控制工作效率的方面来看，把握控制的关键点也是十分重要的。如果一个管理者对计划执行的每一个细节都要一一考察，不仅会造成时间和精力的大量浪费，导致管理效率低下，甚至还可能出现得不偿失的结局。

(5) 把握趋势。对管理者来说，至关重要的是把握和控制表象下面的本质，现状所预示的是趋势而不是现状本身。所谓趋势，是多种复杂的因素综合作用的结果，是在一段较长时间内逐渐形成的并长期影响管理工作成效的客观路向。趋势往往被现象所掩盖，受到一些不确定因素的干扰，从而不容易被觉察和发现，也不易控制和扭转。一般来说，当某种趋势已经完全显现出来之后再实施控制，其作用就非常弱小了，控制趋势原理的关键是在某种趋势初露端倪时就敏锐地发现并采取措施进行纠正。因此，从某种意义上讲，有效的控制系统应当在控制标准中体现预警功能，以求在出现某种危险的信号时迅速采取应对措施。

(6) 例外控制。为实行有效的控制,管理者必须对超出一般情况的特殊点给予足够的关注。管理者对这些特殊点给予的关注越多,控制的效果就会越好。控制的例外原理经常运用在产品质量控制中。一般认为,如果影响产品质量的主要因素,如原材料、工具、设备、操作工人等保持稳定的话,生产工序的控制就成为影响产品质量的关键,而工序控制经常使用“平均值控制图”来进行判断,如果工序过程中出现超出平均值以外的特殊情况,管理者便应予以高度的关注,也就是说,管理者把握的控制点是工序生产中那些例外的部分。当然,关注例外并不等于用“例外”替代“常规”。“千里之堤,溃于蚁穴”,有时,微不足道的偏差可能导致非常严峻的后果。因此,在实际控制过程中,必须注意把控制的例外原理与控制关键点原理相结合。控制关键点的原理强调选择控制点,而例外原理强调观察控制点以外的异常偏差,这是两个侧重点不同的概念。

13.3 控制方法与技术

13.3.1 传统的控制方法与技术

管理者要想发挥控制的有效作用,除了按照一定的原则构建控制系统之外,还必须讲求一定的控制技术与方法。因为,管理者发现了管理活动中出现的偏差之后,并不只是依靠自己去开展纠正工作,他必须靠下级部门去具体实施。只有当下级部门充分认识到偏差的存在及危险性时,才会主动地配合他去改进工作。因此,控制的实现手段应该以指导型和帮助型为主,而不是单纯的管、卡、压。管理过程中的控制职能有其特殊的原理、技术和方法,正确地运用这些原理、技术和方法,是使管理工作有效进行的必要保证。

传统管理是凭经验和智慧的管理,主要依赖于管理者的能力、素质和主动性。传统的控制方法也是这样,带有明显的直观性特征,表现为管理者的直接控制。尽管随着控制方法与技术的发展,现代管理发挥了计算机综合分析、数字化控制的职能,几乎在所有的领域中都普遍使用了信息化的控制技术,但是,在许多场合中,传统的控制方法仍被经常性地使用。在现代管理中较常见的传统控制方法主要有:

(1) 视察。视察是一种最为古老、最为直接的控制方法,它是通过管理者自己到工作第一线,对受控系统的运动进行直接的观察了解,掌握第一手材料,衡量工作的成效,发现偏差并及时纠正之。例如,在一个企业中,主管人员通过视察,可以判断出产品的产量、质量的完成情况以及设备运转情况和劳动纪律的执行情况等。职能部门的主管人员通过视察,可以了解到工艺文件是否得到了认真

的贯彻, 生产计划是否按预定进度执行, 劳动保护等规章制度是否被严格遵守, 以及生产过程中存在哪些偏差和隐患等。而上级主管人员通过视察, 可以了解到组织的方针、目标和政策是否深入人心, 可以发现职能部门的情况报告是否属实, 以及员工的合理化建议是否得到认真对待, 还可以从与员工的交谈中了解他们的情绪和士气等。这些都是第一手的信息。通过视察, 不仅可以掌握大量第一手信息, 而且可以从下属的建议中获得启发和灵感。此外, 主管人员的亲身视察本身就有一种激励下属的作用, 它使得下属感到上级在关心着他们。这样一来, 控制工作就可以达到更好的效果。

(2) 报告。报告是向负责计划的主管人员全面地、系统地阐述计划的进展情况、存在的问题及原因、已经采取了哪些措施、收到了什么效果、预计可能出现的问题等情况进行汇报的一种沟通形式, 其目的是提供一些必要的信息, 使其成为主管人员采取措施纠正偏差的依据。对报告的基本要求是适时、突出重点、指出例外情况并尽量做到简明扼要。在一些规模较大的组织管理中, 管理人员的控制效果在很大程度上取决于报告, 因为较大规模组织中的控制是分层进行的, 主管人员不可能对每一个方面实施直接控制, 所以他必然要依赖于报告, 而且对报告的形式和内容以及时间跨度都有着规范的要求。就报告的内容而言, 一般说来, 根据负责实施计划的上层主管人员的需要, 主要应在报告中汇报四个方面的情况: 第一, 管理人员在每项计划的执行中投入的时间和介入的程度; 第二, 计划执行过程中的进展情况; 第三, 有可能对决策有重大影响的和应当引起主管人员注意的材料; 第四, 计划执行的全面情况。

(3) 统计资料。统计资料是充分反映受控系统运营情况的原始记录的综合汇总。因为统计资料往往最为忠实地记录了组织存在和发展的情况, 从中可以发现组织运行的过程中出现的偏差, 所以, 它可以成为主管人员采取正确有力的措施去对组织的运行进行控制的依据。统计资料的形式和内容是多种多样的, 但最终都是以书面报表的方式提交主管人员的。统计数据的最佳表现方式是图表, 因为绝大多数的主管人员容易理解以图解或曲线图形所表示的统计数据, 能够从图表的直观性中清楚地看到一些具有趋势性的变动, 以及各个方面的关系状况。这种直观性、准确性就是统计资料的优越之处。

13.3.2 现代控制方法与技术

21 世纪是新的控制方法和技术层出不穷、令人目不暇接的世纪。在管理实践中, 最为常用的控制方法和技术有程序控制和计划评审技术等。

(1) 程序控制。程序就是规范化了的组织行为过程, 是对操作或事务处理流程进行描述、计划和规定的过程, 或者说, 日常管理活动中的一切具有连续性

的、重复出现的事务都可以确立起一套程序化的处理方法。在传统的管理活动中,程序是经验的凝结和形式化;在现代管理中,程序则是自觉地确立起来的。就程序的特征而言,首先,表现为一种计划,规定了如何处理重大问题以及处理物流、资金流、信息流等的例行办法;其次,表现为一种控制标准,即通过文字说明、格式说明和流程图等方式,把一项业务的处理方法规定得一清二楚,既便于执行者遵守,也便于主管人员进行检查和控制;最后,表现为一种协作根据,结构复杂的组织、关涉广泛的项目,是需要多部门的协作的,如何保证协作的有序和高效,是以事先确立的程序为根据的。

在组织的运行中,程序可以起到控制的作用,其奥秘就在于通过设计和制定出一系列的程序,把组织的运行纳入既定的计划轨道中来,实现对组织行为和各项活动的控制。这一方面可以使主管人员从日常的事务堆中解脱出来,集中精力处理一些无法纳入程序中的例外事务;另一方面,也增加了组织行为的标准化程度,从而使组织与环境之间的关系更加协调,更具有可预测性。所以,在现代管理中,往往把程序的设计和制定看作实现标准化管理的一条重要途径。

(2) 计划评审技术。计划评审技术是一种现代性特征较为突出的技术,它是一种利用网络图对工作进行细致安排并对工作实际执行情况与计划进行对照而实现控制的技术。它的主要特点是以系统的观点进行网络分析;其作用在于能对工作进行最有利的编排,并能修正计划,使计划更为具体、合理、明确、可行。它适用于那些注重时间因素的规划和协作关系复杂的管理系统。例如,大型的军事工程、大型水坝的建设工程、大城市交通枢纽工程、企业中关键设备的检修工程等,都要求在规定的时间内,利用有限的资源去完成十分复杂的工程项目。这就对计划与控制工作提出了很高的要求,需要有一套科学的计划与控制方法。计划评审技术就是适应这种需要而发展出的一种行之有效的科学管理技术。

具体地说,计划评审技术以活动所需的工时作为时间因素,用活动之间相互联系的网络反映整个工程的全貌。借助于网络图,主管人员就可以清楚地看到系统中各项工作之间的相互制约、相互协调的运行关系,就能准确地把握对全局有影响的关键工序和关键线路,从而进行重点管理与控制。基本步骤是:第一,分析和确定完成一项工程所需的全部活动;第二,编制工作程序网络;第三,计算每道工序所需的时间;第四,找出关键线路,并实施控制。这样一来,主管人员对各项工作的轻重缓急能够做到心中有数,并能够实现全局的驾驭和控制。可见,计划评审技术不仅用于进度的计划和控制,还可以在资源有限的情况下进行负荷平衡,以求得工期尽可能短并能够充分利用资源的最优

方案。此外，还可以对工程的费用开支等进行优化以及对工程按期完工的可能性进行估算。

本章小结

控制是一个与计划密切相关的概念。在古典管理理论中，控制是管理活动的五大职能之一，有效的控制能够使组织更加敏捷地适应环境的变化，协调组织内部机构及成员的活动，对于实现组织目标、创新组织管理手段具有重要的作用。控制是一个过程，它是由管理者遵照一定的科学程序去对组织内部的管理活动及其效果是否符合计划进行测定并确保和促使目标计划得以顺利实现的过程。在某种程度上，控制职能是与管理者的职位联系在一起的，管理者在管理系统中的职位越高，担负的控制职能越重要，控制活动在管理活动中的比例也就越大。正是在这个意义上，有人说“领导就是控制”。控制的内容涉及人员、财务、作业、信息和组织的整体绩效五个方面。从不同的角度进行划分，控制可以分为前馈控制、现场控制、反馈控制等多种不同的种类。从系统论的角度来看，控制能够在多大程度上发挥其有效性取决于控制系统是否符合实际要求。控制系统是组织中的管理者行使控制职权，发挥控制职能的系统。优秀的、合乎实际要求的控制系统是管理者在计划执行中充分发挥其创造性的舞台。不同的计划任务产生了不同形式的控制活动，但任何一个控制的过程都包含着确立标准、对照标准检查实际绩效、采取措施纠正偏差等基本过程。有效控制的实施除了要求系统构建符合基本原则外，还应讲求科学的方法与技术。控制的方法与技术既有传统的手段，又有随着管理科学的发展而不断丰富的新内容。随着科学管理研究的不断深化，控制领域的技术手段也不断地推陈出新。

关键术语

控制	人员控制	财务控制	作业控制
信息控制	绩效控制	控制系统	前馈控制
现场控制	反馈控制	间接控制	直接控制
集中控制	分散控制	分层控制	任务控制
预算控制	战略控制	例外控制	程序控制
计划评审技术			

复习思考题

1. 什么是控制？如何理解控制的概念？
2. 简述控制的基本特性。
3. 控制的基本内容包括哪些方面？
4. 试分析控制的作用。
5. 什么是控制系统？控制系统设计应遵循哪些基本原则？
6. 常见的控制类型有哪些？
7. 简述控制的基本过程。
8. 常见的传统控制方法有哪些？
9. 常见的现代控制方法有哪些？

战略管理

案例导入

1990 年, 中国国际海运集装箱 (集团) 股份有限公司 (以下简称中集集团) 还仅仅是一家位于深圳蛇口、年产量尚不足 1 万箱的集装箱制造企业。20 世纪 90 年代, 集装箱行业生产严重过剩, 需求与供应之比为 1:2, 而且, 集装箱行业的竞争者都非常强大, 这些企业投资巨大, 技术设备好, 并且多有欧美等国家的资本介入并负责管理。在这种情况下, 集团总裁麦伯良认为, 中集集团的战略重点是加强内部管理。

中集集团在一切准备就绪后, 于 1993 年拉开了收购的序幕。1993 年, 中集集团收购了大连集装箱公司 51% 的股权, 1994 年收购了南通顺达集装箱公司, 1996 年兼并了广东的一家集装箱厂。1996 年, 中集集团的产销量达到了 19.9 万标准箱, 实现了世界第一的梦想。1998 年, 中集集团利用集装箱行业内部大调整的机会, 又先后兼并了青岛现代冷藏箱公司、青岛现代集装箱公司、天津北洋集装箱公司、上海远东集装箱公司四家企业, 战略布局进一步优化, 全球集装箱龙头的地位更加巩固。这时的中集集团在集装箱行业已具有了较大的优势, 因此, 在后期的收购中, 其战略主要是强强购并。比如, 1999 年, 中集集团出资

2 800万元收购了韩国现代集团在青岛的两个厂的有形资产。

自1996年以来,中集集团集装箱产销量一直保持世界第一,目前拥有全球市场份额的38%以上,其中冷藏集装箱的国际市场占有率超过50%。21世纪,中集集团提出其发展的远景为:“在全球市场中,成为能按照客户需求,提供世界一流的现代化交通运输装备和相关服务的主要供应商,创造为客户所信赖的知名品牌;同时保持公司的健康发展和持续增值,为股东和员工提供良好的回报。”

资料来源:徐波主编:《管理学案例集》,12~16页,上海,上海人民出版社,2004。

14.1 战略管理概述

14.1.1 战略的概念

战略,在我国古代称之为“韬略”。《辞海》中对战略一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》对“战略”的解释是:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策与方法。”在英语中,战略一词为“strategy”,它来源于希腊语的“strategos”,意思是“将军指挥军队的艺术”。《简明不列颠百科全书》称,战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”对于战略,著名的德国军事战略家克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”概言之,不论是东方还是西方,“战略”一词原为军事用语,它是指,在战争中由战争指挥者依据战争规律及其进程,制定与实施的具有全局性、长远性与纲领性的方针、策略与计划。可以说,军事战略是一门指挥与驾驭战争的学问与艺术。因此,在古今中外的军事专著与文章中,“战略”一词出现的频率是很高的。

当人类历史进入20世纪时,企业之间的竞争日益加剧,这时,人们渐渐形成了“商场如战场”的观念,并且越来越感觉到商业竞争也带有军事竞争的色彩。相应地,“战略”一词也被逐渐应用于工商企业的管理中。1938年,巴纳德首次将战略的概念引入管理理论,他认为,把战略因素局限于管理活动和交易活动的某些方面是没有必要的,在需要做出决策的任何情况下,企业组织应该遵循的原则是相同的,都必须考虑到战略因素。其后,冯·诺伊曼(Von Neumann)和摩根斯顿(Morgenstern)在其所著的《博弈理论与经济行为》(1947)一书中

将战略理解为“一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列行动”。第一个真正为企业战略下定义的人是美国著名管理学家钱德勒。他在其《战略与结构》(1962)一书中,将战略定义为“确定企业基本长期目标,选择行动途径并为实现这些目标进行资源分配”。

20世纪80年代,“战略”一词广泛地应用于企业界,关于战略的理论也有了很大的进展。加拿大麦吉尔大学的明兹伯格教授在对以往的战略理论进行梳理和深入研究的基础上,将人们对战略的各种定义概括为5P,即 plan、pattern、position、perspective 和 ploy。plan 是指从企业未来发展的角度来看,战略表现为一种“计划”,它强调的是组织领导要有意识地进行领导,凡事谋划在前行事在后。pattern 是指从企业过去的发展历程来看,战略表现为一种“模式”,它强调战略重在行动,否则只是空想。position 是指从产业层次来看,战略表现为一种“定位”,它强调企业应适应外部环境,并在激烈竞争的环境中找到一个有利于自己的定位。ploy 是指企业在竞争过程中采用的一种“计谋”,它强调战略是为了击败竞争对手而采取的一种手段,以达到企业的预期目标。perspective 是指从企业层次来看,战略表现为一种“观念”,它强调战略过程的集体意识,要求企业成员共同享有企业的战略,以此为基础达成一致的行动。至此,战略已成为管理学中的一个重要语汇,相应地,战略管理的理论与实践也应运而生。

14.1.2 战略管理的含义

“战略管理”一词最初由安索夫在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出,他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划相结合而形成的一系列经营管理业务。而斯坦坦在他1982年出版的《企业政策与战略》一书中则认为,企业战略管理是确定企业使命和根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标并保证目标最终得以实现的一个动态过程。其实,所谓战略管理,是指在制定、实施与评价具有全局性、指导性与纲领性的组织目标、方针与计划的活动中通过一定策略、技术与手段以实现组织长远目标的过程。战略管理总是针对一个组织的整体性活动,战略管理从其过程来看,可以区分为战略分析、战略制定、战略实施与战略控制四个阶段。

战略管理的关键并不是战略本身,而是动态而持续的管理过程,它是一种崭新的管理思想与管理方式。这种管理方式的特点是,支配组织全部活动的核心内容是组织战略,组织的全部管理活动的重点是制定战略与实施战略。而制定战略与实施战略的关键在于对组织的外部环境进行分析,对组织的内部条件与人员素质进行审核,并以此为基础确定组织的战略目标。

战略管理是以传统管理为基础又高于传统管理的新型组织管理方式。因此,

战略管理相对于传统管理而言，其特点是显著的。

(1) 战略管理是一项“综合性的管理活动”。“综合性”体现在三个方面：第一，战略管理不仅仅是指组织战略的制定与规划，而且还包括组织战略的实施、评价、调控与变革等一系列管理活动在内。第二，战略管理不是强调组织的某一部门或某一职能的重要性，而是通过制定组织的使命与目标，来协调各部门的活动，尤其体现在评价与控制等管理过程中，也就是说，战略管理重视的不是各个部门的自身表现，而是它们对组织使命与目标的贡献程度。第三，战略管理不仅要权衡与评估组织内部的环境条件与人员素质，而且要分析与考虑组织外部环境中的诸多因素对组织目标的影响与作用。

(2) 战略管理是一个“长远性的管理过程”。“长远性”可以从两个方面来理解：第一，传统的管理活动关注眼前，其管理周期较短，一般为1~2年的时间跨度。而战略管理更加关注组织的未来发展，其管理周期一般是3~5年的时间跨度，其战略规划与决策是对组织较长时间的生存与发展的统筹与谋划。第二，战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一个无终点的管理活动，它是根据组织外部环境的变化、组织内部条件的改变，以及战略实施情况的反馈信息等因素，不间断地进行战略调整、变革与战略选择的管理过程。也就是说，只要组织是存在的，战略管理就是必要的。

(3) 战略管理是一门“决策的科学与艺术”。第一，说它是“科学”是因为它以系统化的知识形态反映了管理过程的客观规律，是以科学知识 with 客观规律为基础的管理活动。第二，说它是“艺术”是因为战略管理的真正灵魂在于应用、在于实践。只要将组织战略付诸于实践，它就会呈现出不同的风格、不同的模式与不同的效果。比如，在战略实施中，有时为了达到长远的组织使命，就得选择放弃短期的组织目标；有时出于对组织整体战略目标的考虑，不得不舍弃个别部门或职能目标的实现。战略管理的灵活性反映与体现了战略管理的艺术性品质。第三，说它是“决策的科学与艺术”是因为战略决策必然涉及组织大量资源的配置方式，这就要求高层决策者不仅要具有专业能力，而且还要具有创新能力与应变能力。

14.1.3 战略管理的发展趋势

任何一种管理理论都是特定社会历史条件下的产物，都是在吸收前人研究成果的基础上为适应当时特定的外界环境条件并结合组织自身的实际情况而发展起来的，战略管理理论也是如此。在将近半个世纪的发展历程中，由于组织所处环境的多变性与复杂性，战略管理理论呈现出动态演变的特点。尤其是进入21世纪，伴随着科学技术的进步与发展，社会经济发 展的轨迹与特征已发生了重大变

化,许多经济现象与管理现象很难用传统理论简单地加以解释。这一新的时代最重要的两个内容是:知识经济与信息技术。面对知识经济与信息时代,越来越多的企业感觉到了新的挑战与压力,组织与管理的方方面面都在发生着深刻的变化,战略管理在适应时代特点的过程中也表现出一些新的趋势。

(1) 战略管理手段的复杂化。信息技术与知识经济使得社会经济运行与管理方式产生了巨大的变化,也使得组织的战略管理手段趋于复杂化。当前,组织面临的问题越来越多,需要解决的问题也越来越复杂,因此,当组织进行战略管理时,必须能灵活自如地运用多种技术手段。比如:各种数学分析模型、统计调查方法、电子通信设备、电子计算机,尤其是网络技术、电子商务技术等先进的信息技术手段,都被引入到组织的战略管理之中了。

(2) 战略管理内容的扩展。随着现代交通、金融、企业跨国经营的扩大,经济活动的国界概念已逐渐淡化,全球已进入经济区域化与一体化的时代。与传统战略管理只研究和分析本组织的竞争力与目标相比,未来的战略管理将着重研究集群的竞争力与目标,战略管理的内容具有不断扩展的趋势。因此,对于一切组织来说,选择与自身组织结构和文化等相匹配的集群,以及实现组织间良好的分工合作,就成了战略管理的重点。因此,战略管理不仅仅涉及本组织的使命与目标,还要研究其他组织的使命与目标,以及不同组织目标之间的互补性等因素。

(3) 战略管理过程的弹性化。传统的战略管理理论都有一个基本的假设前提,即外部环境是可预测的或基本可预测的,而外部环境的可变性与不稳定性却没有受到足够的重视。因此,传统战略实施的成功,主要是基于对外部环境的相对稳定性与可预测性的认识。但是,在社会环境的动荡性与可变性加大的情况下,进行比较准确的中长期预测几乎是不可能的。这样,关于战略管理的思考就应放在一个动态的相关环境中进行,必须增强战略管理的弹性策略以实现组织的快速变革。因此,基于突变的、不可逆的、非线性变化的柔性管理就成了战略管理的一个重要趋势。战略弹性是基于组织自身的知识系统对不断变化的环境的应变能力,它包括组织结构的弹性、生产或服务能力与技术的弹性、市场营销的弹性、管理过程的弹性与人员构成的弹性等。

(4) 战略管理主体的多元化。在传统的战略管理中,战略制定主要是组织高层管理者的任务。高层管理者在确定总体战略的基础上再确定职能层与业务层的战略,并由他们负责战略的实施与评估,这是一种沿着组织等级链从上到下的战略制定模式。而在今天快速变化的环境中,这种模式已经不再适用,因为即使是最优秀的管理者在面对动态复杂的竞争环境时,也会受到认知的限制以及信息的约束,从而导致战略的制定滞后于环境的变化。当今,组织战略的制定必将是一

种全员参与的模式，特别要求一线员工参与，因为他们能最早感受到环境的变化，能最快捕捉到市场的机会；同时，由于信息技术的日益发展与应用，使得组织向扁平化方向演化，信息的传播手段和渠道也变得大众化。信息传播方式的网络化决定了每个个体在整个网络中都是信息传播的一个节点，而高层管理者不再是信息传播的中心。因此，组织战略的制定不仅是高层决策人员的特权，普通成员也不再仅仅是战略的接受者与执行者，他们有更多机会参与战略的制定过程。

14.2 组织战略

14.2.1 组织战略的意义

组织战略是指，为实现组织目标，在分析外部环境的机会与威胁、内部条件的优势与劣势的基础上制定的涉及市场范围、成长方向、竞争优势等内容的总体行动计划。不同的组织有不同的收益目标，企业组织的目标是利润最大化；科研组织的目标是多出科技成果，推动科技进步；教育组织的目标是培养优秀人才，满足社会对人力资源的需求，等等。组织不同，收益不同，但追求收益最大化的目标则是一致的。收益最大化目标的实现必须以组织的持续发展为基础。组织战略管理是组织可持续发展的生命线，因而是最大化组织收益的必要条件。

组织战略管理，可以激发组织的创新能力与创新精神，使组织能更主动地塑造自己的未来，而不是被动地接受环境变化的挑战。研究表明，有效实施战略管理的企业，比那些不采用战略管理的企业有更强的盈利能力，更好的发展前景。系统的战略规划，能够使企业比较从容地应对内部与外部条件的变化，可以显著地提高生产率、扩大销售量、增加财务收益。战略管理，不仅可以有效地避免企业货币收益的危机，而且能够增加企业的非货币收益，增强企业活力，推动企业发展。

根据组织产权的归属，可以把组织分成公共组织与私人组织。现代组织管理的核心是战略管理。战略管理，原本在私人组织的管理中受到重视。20世纪70年代，企业组织的战略管理作为私人组织经营管理的核心内容，日益成为现代经营管理的典范。自20世纪80年代以来，战略管理问题越来越受到公共组织的重视。由于在现代社会中公共组织面临的环境正在变得更加动态与不确定，再加上国际经济一体化的推进以及信息技术的飞速发展，公共组织也面临着前所未有的挑战。特别是90年代以来，“大政府”的观念受到了越来越多的质疑，相反，“小政府”无论在理论上还是实践上均获得了人们的认同与支持。因此，公共组织必须进行战略管理，才能解决所面临的问题，以提高效率。

14.2.2 组织战略决策

如果如西蒙所说的管理就是决策的话,那么,组织战略决策就是最重要的管理决策。战略决策一般由组织的高层管理者作出,他们对组织战略负有重大责任。根据西方的管理角色理论,组织的管理者扮演着十种不同但又高度相关的角色,进一步可分为决策制定、信息传递和人际关系三个方面。实际上,由于组织的管理者分别处于不同的层次与部门,从事着不同岗位的管理工作,他们在组织运行中发挥作用的频率、程度等是不尽相同的,高层管理者主要是扮演战略领导与战略决策的角色。虽然,战略管理的最新发展趋势要求发动全体员工的积极性,参与组织战略的制定、实施与评估等管理过程,但这不等于说全体员工都是战略的决策者,战略选择与战略决策的任务更多地还是由组织的高层管理者——战略决策层来承担。

在不同的组织中,战略决策层有不同的称谓。比如:在企业,称为董事会或董事局;在大学,称为校务委员会;在党组织,称常务委员会,等等。小型组织通常只有一位战略决策者。一般而言,这位决策者既是组织的所有者,也负责组织的管理工作。而大型组织的情况有所不同,它往往有多名高层管理人员,管理决策与战略决策常常是以团队的方式进行的。

战略决策层的主要职责可以概括为:通过对信息的收集、分析和整理,判断市场竞争优势,分析组织未来前景,评估组织与个人绩效,发现新的机会,识别危机与威胁以及制定创新性的行动计划等。

14.2.3 组织战略领导

组织的高层管理者不仅要承担战略决策的任务,还要把制定的战略贯彻到组织的管理过程中去。他们需要采取措施,使组织中的其他人也像他们一样思考,让其他人了解组织的前进方向、追求目标以及实现目标的方式。而且,高层决策者还应该学会严肃而深入地思考他们所领导组织的宏观目标,明确他们自己的职能。与此同时,还要考虑他们实现宏观目标所需要的战术、技术、机制与人员安排等,这就叫组织战略领导。

组织战略领导是指组织的高层管理者领导全体员工在一定条件下实现组织战略使命与目标的过程。组织战略领导是组织战略使命与目标得以实现的关键,所以,组织的高层管理者必须培养与打造自己的组织战略领导能力。可以说,组织战略领导体现在战略规划、战略实施与战略评估的整个战略管理过程中,实际上,它是一种综合性的战略管理能力。归结起来,组织的战略领导,集中体现在把握与处理好以下五种关系上。

(1) 战略目标与实现能力的统一。这个统一关系的把握要求组织战略目标的

制定既要有高度，又要是现实的。战略目标太低，全体员工能轻易地完成，不能有效地激发员工的创造力与能动性，这样的目标就不能称为战略目标；但是，战略目标太高，目标实现的难度太大，员工就会失去信心，这样也会降低员工的动力。要实现“目标”与“能力”的统一，战略领导需要注意两个环节：一是战略目标的建立需要全体员工共同参与，要着力倾听全体员工的建议，尤其是一线员工的建议；二是战略目标要明确而具体，不要是一种空泛而笼统的概念目标。

(2) 外部机会与内部能力的匹配。在现实的战略领导中，抓外部机会与建设内部能力这两者是相互联系的。抓外部机会是指在对外部环境进行实时扫描的基础上，发现市场机会，并把“环境机会”切实地转变为组织自身的机会。同时，环境机会向组织自身机会的转变有赖于组织是否具有相应的内部条件，即组织是否具备相应的资源与能力。因此，建设组织的内部能力与捕捉外部机会是同样重要的。对于任何组织来说，只有具备了与外部机会相匹配的内部能力，才能形成优势。相反，如果没有能力支撑，机会甚至还有可能成为一种威胁。

(3) 眼前生存与未来发展的互动。这是战略领导需要平衡处理好时间意义上的长期与短期的关系，它涉及的是组织当下的存在与未来的发展的问题。组织的战略管理行为都必须在考虑一时一地有效运作的同时，顾及它对于组织此后运作的潜在影响。尽管对“长期”与“短期”的理解是一个见仁见智的问题，但是不管怎样，如果战略领导不考虑组织的长期战略，只顾眼前，缺乏前瞻，组织是没有生命力的；相反，如果只考虑长期发展战略，而没有顾及组织眼前支持长期发展的可持续能力，那么，组织就有可能被拖垮。

(4) 战略制定与战略执行的衔接。从动态角度看，战略管理与战略领导是一个持续的过程，是战略制定与战略执行的有效衔接。战略制定主要是一个思维过程，它依靠的是直觉与分析能力，是组织行动之前对力量的部署与安排。当一个组织确定了战略之后，战略管理过程并没有结束，必须将战略思想转变为战略行动。而战略执行主要是一个行动过程，是在行动中管理与运用组织的各种资源与能力的过程，它依靠的是激励与领导技能。战略执行通过战略实施，取得战略地位，获得战略利益。

(5) 战略刚性与战略柔性的兼容。所谓战略刚性是指战略规划的一致性、不变性与严肃性。如果一个组织的战略规划朝令夕改，员工就会无所适从，从而使战略规划失去严肃性与号召力。可以说，在早期的战略管理理论与实践，比较强调战略刚性，这是出于外部环境因素可变性不大的特点而作出的。也就是说，总体上外部环境是可知的、可预测的。但是，随着外部环境中不确定性因素的增加，外部环境可预测度的减少，战略管理只能在确定大致方向的前提下，根据环

境因素的变化进行动态的调整与变革,即战略柔性管理变得越来越重要。因此,战略刚性与柔性兼容也是战略领导需要处理好的一大关系。

14.2.4 组织战略的层次

一般来说,一个组织的战略可划分为三个层次,即组织总体战略、事业部战略与职能层战略。因为,一个组织的目标是多层次的,它包括组织的总体目标、组织各层次的目标以及各经营项目的目标等,各个层次的目标形成了一个完整的目标系统。组织的战略管理,不仅要涉及组织的整体目标及实现目标的方法与途径,而且还要涉及组织内每一层次、每一职能部门的目标与实现方式。因此,组织的战略管理要力争做到这三个层次战略的有机结合与统一。从实践的角度看,组织不仅要阐明其总体的发展目标,更重要的是要为这一总体目标的实现提供可行的思路、方法与途径,从而在现状与目标之间架起桥梁。下面介绍的企业战略也是适应于各类组织的。

(1) 组织总体战略。总体战略,在企业中又称公司战略,它是组织或企业的战略总纲,是组织的领导层指导与控制组织一切行为的行动纲领。在大中型企业里,特别是多种经营的企业里,公司战略是企业最高层次的战略,它主要是解决企业应该选择哪些业务,进入哪些领域。它需要根据组织的任务与使命,选择企业可以进入的经营领域,并合理配置企业所拥有的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。可以说,从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调,从有形资源的充分利用到整个公司价值观念、文化环境的培育,都是组织总体战略的重要内容。

(2) 事业部战略。事业部战略处于战略管理的第二层次,在企业中又称子公司战略。它是在企业总体战略的指导下,经营与管理某一个单位的战略计划,是企业总体战略下面的子战略,它为企业的总体战略服务。从实践的角度看,为了加强战略实施与控制,一些大型企业集团常常从组织上把具有共同战略因素的若干事业部组合成一个经营单位,一般每个经营单位都有自己独立的产品和市场定位,这样就形成了一个相对独立的经营单位,所以事业部战略又叫经营单位战略。事业部战略的形成与参与者主要是各事业部或子公司的经理。

(3) 职能层战略。在企业中,它是各主要职能部门的短期计划与目标,主要涉及企业的生产、营销、财务、产品开发与人力资源管理等不同职能的定位、协作,以更好地为各级战略目标服务,从而保证企业总体目标的实现。职能层战略的主要作用是,使职能管理人员更加清楚地认识到本职能部门在实现总体战略中的责任和要求,有效地运用各方面的经营职能,保证实现组织总体战略目标。制定职能层战略是企业各职能部门管理者的主要职责。

以上三个层次的战略都是组织战略管理的重要组成部分，三者共同构成组织的战略体系。从不同层次战略的作用来看，总体战略与事业部战略更加强调“做正确的事”，而职能战略则是考虑“将正确的事做好”。在一个组织内部，战略的各个层次之间相互联系，相互配合，每一个战略层次都构成了其他战略层次赖以发挥作用的环境，任何一个战略层次的失误都可能导致总体战略无法达成预期目标。

14.3 战略管理的过程

14.3.1 战略分析

任何一个组织都处在一定的环境中，而且必须在一定的环境中生存与发展。“适者生存”不仅是自然界的法则，而且也是一个组织存在的必要条件。因此，组织战略管理必须以认识环境为基础。所谓组织战略分析，又称战略环境分析，主要是指对组织存在的环境进行系统扫描。组织环境可以区分为外部环境与内部环境两个方面。战略管理通过对组织内外环境进行系统分析，可以了解组织的现状及其长处与不足，并依此对组织进行定位。

(1) 组织外部环境分析。组织的外部环境既可以给组织发展带来一定的机遇，也会成为组织发展的威胁力量。战略管理必须注重对组织的环境因素进行分析。具体的分析过程如下：首先，收集包括经济条件、法律法规、政府政策、社会发展、技术创新、文化背景、人口数量质量、人力资源、自然条件状况等方面的信息；其次，对收集的信息进行分类、整理与评估；再次，确定哪些是一般环境因素，哪些是具体环境因素，进一步确定哪些是重要的或关键的环境因素；最后，将有关的环境因素在组织内广泛宣传，让更多的员工了解组织面临的机遇与压力。

(2) 组织内部条件分析。面对激烈的市场竞争，一个组织不仅要研究外部环境因素的构成与情况，而且应该深入分析组织内部各因素的现状与趋势，对组织的强势与弱势了然于心。一般而言，组织内部条件由于受创办者经营理念、领导者的决策水平以及其他历史的、现实的主观与客观原因的制约与影响，总会表现出差异性，也就是说，任何组织都会有强势因素，也会有弱势因素。而这些强势与弱势都会直接影响组织战略的制定与实施，因此，组织内部条件分析就是要分析出组织的强势条件与弱势条件。其分析过程就是要确定组织的强势因素与弱势因素，让员工广泛认识与了解组织的优势与劣势。

14.3.2 战略制定

战略制定就是在战略分析的基础上，制定组织的战略方案，它包括确定组织

使命与目标和进行战略选择这两个方面的内容。

(1) 确定组织使命与目标。确定组织使命意味着明确组织为谁作何种贡献、为谁提供何种服务以及贡献与服务的程度如何。组织使命的确定主要涉及以下几个方面的基本问题。第一, 组织使命的首要内容是确认组织向社会提供何种服务, 承担何种任务, 具体地说就是确定组织的业务活动范围。第二, 组织得以生存是它完成使命的前提, 尽管生存本身并不是组织的使命, 但是, 在一定条件下, 组织求得生存在某种程度上与执行使命同样重要。因为, 组织只有在求得生存的基础上发展起来了, 才能谈得上执行其使命。第三, 一个成功的组织往往在创办时或在发展过程中, 就会逐渐形成反映组织使命的宗旨, 并在社会中给公众形成鲜明的形象。在战略制定中, 组织使命的抽象表达还必须具体化为组织目标, 而组织目标是指在特定的期限内, 组织领导在考虑内外部环境资源的基础上, 在执行其使命时所要达到的程度与效果。提出目标并进行有效的目标管理也是战略管理的一项重要内容。组织目标是组织使命的具体化, 因此, 组织目标应具有数量化、层次化、有现实性、有挑战性、可接受性、好理解等特点。

(2) 进行战略选择。战略选择是指组织在战略分析之后提出并最终形成战略方案的过程。组织的理想战略应当利用外部环境机遇并减少不利因素的影响, 同时, 它也能加强自身的优势并对弱点加以克服。因此, 组织应借助于一定的分析工具来对众多战略方案进行选择, 并将选出的方案具体化, 以形成相应的战略计划。广义的战略选择实际上包括拟订战略方案和对方案进行选择两个环节。组织在权衡组织内外环境与条件的基础上, 根据组织的使命与宗旨, 首先拟订可供选择的战略方案, 然后, 再进行战略选择。狭义的战略选择就是指对方案进行选择的过程。狭义战略选择需要按照这样几个标准进行: 第一, 战略组合内部是否具有-致性? 即组织战略的各个组成部分是否相互衔接与配套, 并能形成一个整体。第二, 战略与环境是否保持一致? 即战略与可能变化的环境之间的适应性程度, 以及战略是否考虑到未来环境的影响。第三, 战略与组织所拥有的资源是否匹配? 组织在进行战略选择时, 应对资源进行评价, 以确定这些资源能否满足战略实施的需要。第四, 战略可能遇到的风险是否适当? 第五, 战略是否具有明确的时间安排? 应当衡量战略目标在不同时间阶段实施的可能性。第六, 战略是否切实可行? 可以依据这六大标准, 对拟订的各种战略方案进行分析与评估, 以选择一套最优方案。

14.3.3 战略实施

战略思想只有转化为战略行动才能发挥作用和体现其应有价值。选择战略之后, 接着就是战略实施。战略实施在一个组织的战略管理中是一个系统工程, 要

完成这项工程，需要众多主体参与，需要消耗组织资源，需要合适的组织结构，需要相应的文化环境，还需要强有力的组织领导，等等。关于战略实施，可以重点考虑以下三个因素：

(1) 结构追随战略。这是管理大师钱德勒在研究美国大公司的战略与组织结构演变的时候得出的一个著名的结论。他认为，新战略的实施在管理中会出现一些问题，此时，有必要建立新的、适应战略要求的组织结构，也就是说，如果原有的组织结构可能成为战略实施的障碍，就必须打破并建立新的组织结构。然而，在实践中，由于组织网络化、组织扁平化、组织流程再造等理论的影响，许多组织常常将结构变革作为组织管理的一个重要目标来追求，结果就形成了结构与战略互不关联的格局。也就是说，组织结构的变革并没有反映组织战略意图的调整，这样，结构不是追随战略，而是影响战略。不过，组织结构决定了一个组织内人员的分组方式，它既可以支持其战略实施，也可以阻碍其战略实施。组织结构的设计既要鼓励不同部门和不同团队保持其独特性以完成不同的任务，也要能够将这些部门和团队整合起来为实现组织的战略目标而合作。因此，组织需要在结构设计之前先研究组织的战略及其目标，然后将其具体化为一套组织设计的原则，并以此为依据而反过来重新审视组织的结构形式、部门设置、职能分配、岗位设置，以优化其组织结构，并在变革的每一步都不断地思考所拟订的组织结构是否与其战略相适应。

(2) 文化适应战略。制定战略需要考虑组织文化的因素，但不能屈从于文化，就像“结构追随战略”一样，文化应该适应战略需要，为战略服务。而且，改变组织文化使其适应新的战略目标通常比改变战略目标使其适应组织文化要更为有效。组织文化通常反映了组织内部潜在的价值观、态度与行为方式，而这种价值观、态度与行为方式不是一成不变的，随着组织外部环境的变化与战略目标的变革，组织文化必须作出相应的变革。当然，组织文化到底是一种积极的力量还是一种消极的力量，主要应看它与战略目标相匹配与适应的程度。一种适合组织战略目标而且先进的组织文化不仅能够激发广大员工的积极性与创造性，促使员工按照组织战略目标的方向努力，而且能够适应动态环境下组织战略的调整。相反，一种不适合组织战略目标而且过了时的组织文化，不仅会成为制约组织战略实现的障碍，而且会成为扼杀组织的主要因素。因此，战略领导者应当重视与保护现有组织文化中那些支持新战略目标的方面，同时，组织文化中与战略相矛盾的方面也应该得到确认与改变。

(3) 资源围绕战略。战略实施是组织发展的重要事件，它对于组织资源的需求势必会产生重要的影响，因此，如何围绕战略做好资源配置工作，对于战略实

施的成败是至关重要的。资源是组织生存与成长的必需品，也是构建组织竞争与发展的基础要件。组织仅仅将资源分配到特定分部或部门，并不意味着战略可以被成功地实施，为了使资源得到充分的利用，还需要不断提高资源配置的效率。这就要求站在战略的高度配置资源，使组织资源在实施组织战略目标的过程中得到优化配置。

14.3.4 战略控制

战略控制是战略实施的保证，它实际上是监控战略实施的过程，是及时纠正偏差和确保战略方案顺利实施的必要手段，是整个战略管理过程的最后一个环节。

战略控制之所以必要，其基本原因在于组织所制定的战略在执行以前仅仅是一种观念或设想，它在执行后所取得的实际结果与其原定的目标之间将会有一定的差异。之所以会产生这种差异，是因为在战略实施过程中会不可避免地出现以下两种情况：一是产生与战略计划要求不相符合的行动，这主要是由于个人的认识、能力和掌握信息的局限性，以及个人目标与组织目标的不一致性等因素引起的；二是出现战略计划的局部或整体与组织当前的内外部环境不相适应的状况，其原因可能是原来的战略计划制定不当，或是环境的变化、发展与组织事先的预测有差异。因此，组织要对战略实施过程进行控制，并在适当的时候对战略计划进行调整与修改。通过战略控制，整个战略管理就成为一个动态的过程。

战略控制着眼于组织内外部环境条件的适应性，通常有四种类型。其一，避免型控制，是指采用适当的手段消除不适当行为产生的条件与机会，从而达到不需要直接控制就能避免不适当行为发生的目的。其二，跟踪型控制，又称事前控制，是指在战略行动成果尚未产生之前，对战略行动的结果趋势进行预测，并将预测的结果与预期结果进行比较与评价，如果发现可能出现战略偏差，则提出预防性纠正措施，使战略实施始终能沿着正确的方向推进，从而保证战略目标的实现。其三，开关型控制，又称事中控制，是指在战略实施过程中对照既定的判断标准检查战略实施情况，一旦发现有偏差就要及时采取措施进行纠正。这种控制方式因为其类似于电源开关的通与止的控制方式而得名。其四，后馈型控制，又称事后控制，是指在战略结果形成后，将战略行动的结果与预期结果进行比较与评价，然后根据战略偏差情况及其具体原因，对后续战略行动进行调整与修正。

在战略控制过程中，如果发现战略实施有偏差，对于组织战略进行适时的调整或变革就十分必要。大量的实践表明，组织的失败或成功常常取决于管理者是否具有及时认识与决定战略变革的能力与智慧。现代管理实践表明，由于组织外部环境的不确定性与不可预测性的增加，战略变革越来越成为战略管理的一个重

要内容而获得了组织领导者与学者的重视。

战略变革的方式多种多样,总的说来,战略变革更多地表现为一种渐进式变革。一般认为,这种渐进式变革对于组织来说是有益的,因为,这种变革以组织中的技术、能力、日常惯例以及文化观念为基础。组织在这些原有基础上进行变革所遭受的阻力会少些,同时,组织承担变革所带来的风险也会小些。以企业为例,渐进式变革通常有两种形式:其一,常规战略变革,它是指企业为了吸引顾客或为自己产品确定位置,而在战略上采取的一种正常的变化;其二,有限战略变革,它是指企业在原有产品系列的基础上向新的市场推出新的产品时,需要作出局部战略调整。但是,当外部环境条件与竞争压力等因素都迫使组织作重大变革时,如果组织仍然进行渐进式变革,就会导致组织战略滞后。这时,组织进行转型式变革是必要的。以企业为例,转型式变革也有两种形式:其一,彻底的战略变革,它是指企业的组织结构与战略之间发生重新组合的重大变化。其二,企业转向。企业改变自己的经营方向就意味着转型式变革必然发生。

本章小结

所谓战略管理,是指在制定、实施与评价具有全局性、指导性与纲领性的组织目标、方针与计划的活动中,通过一定的策略、技术与手段实现组织长远目标的过程。战略管理的关键是动态而持续的管理过程,它是一种崭新的管理思想与管理方式。这种管理方式的特点是,支配组织全部活动的核心内容是组织战略,组织的全部管理活动的重点是制定战略与实施战略。而制定战略与实施战略的关键在于对组织的外部环境进行分析,对组织的内部条件进行审核,并以此为基础确定组织的战略目标。进入 21 世纪,战略管理出现了一些引人注目的新特点,即战略管理手段复杂化、战略管理内容迅速扩展、战略管理过程弹性化与战略管理主体多元化。

对一个组织来说,进行战略管理是非常必要的。组织战略管理可以激发组织的创新能力与创新精神,使组织能主动地塑造自己的未来,而不是被动地接受环境变化的挑战。在组织战略的构成中,首先,战略领导是组织战略的生命线。战略领导集中体现在处理好五种关系上,即战略目标与实现能力的统一、外部机会与内部能力的匹配、眼前生存与未来发展的互动、战略制定与战略执行的衔接、战略刚性与战略柔性的兼容。其次,确定组织使命与目标是组织战略的核心内容。另外,组织战略也具有一定的层次性,即组织总体战略、事业部战略与职能层战略都是组织战略的具体内容。组织的战略管理过程大体可以分解为四个阶

段，即战略分析阶段、战略制定阶段、战略实施阶段和战略控制阶段。

关键术语

战略	战略管理	5P	组织战略	战略分析
战略制定	战略实施	战略控制	战略决策	战略规划
战略领导	战略目标	长期战略	战略执行	总体战略
事业部战略	职能层战略	战略选择	战略思想	战略变革

复习思考题

1. 什么是战略？战略的概念是如何引入管理学中来的？
2. 什么是战略管理？如何理解战略管理的特点？
3. 简述战略管理的发展趋势。
4. 什么是组织战略？组织战略管理所解决的问题有哪些？
5. 什么是战略决策？战略决策层的主要职责有哪些？
6. 什么是战略领导？战略领导应当处理好哪些关系？
7. 试分析组织战略的层次。
8. 试述战略分析的具体内容与目的。
9. 什么是战略制定？它包括哪些内容？
10. 试述战略实施需要重点考虑的三个因素。
11. 如何理解战略控制的必要性？

领导活动

案例导入

A 市的工农业总产值在全省占有很大的比重，省里对 A 市领导班子的配备很重视，尤其是近几年来，特别强调文化程度，甚至规定市政府的领导必须是大学毕业。在此次机构改革中，省里想尽各种办法把一名颇有成就的年轻的计算机工程师推荐到这个市的市长位置上。全市上下都为有了这个“专家”市长而兴奋。新上任的刘市长也为“尊重知识、尊重人才”的政策而振奋，感谢组织和人民对他的信任，决心做好工作，不辜负大家对他的期望。

刚上任几个月，刘市长就愁容满面了。与摆弄电脑相比，现在，他要应付复杂的人事关系，过去从未碰到过的求他帮忙批土地、评职称、安排子女就业、提拔调动等人情私事，把他缠得晕头转向；市里工业、农业、文教、卫生等各个方面，有多少重大问题需要他拍板决策，心中无数，更不知如何去组织、如何去抉择。有人建议他仿效兄弟市，围海养殖对虾。刘市长觉得有理，临市情况与本市情况差不多，既然临市能做，利国利民，本市也可以做。于是，凭着一腔热情，他决定向临市学习，围起了近 3 000 亩海涂。花了一个冬天的工夫，动用了 200 万元财政拨款和 300 万元群众集资，撒下了对虾苗。夏季，A 市突遭台风袭击，

虾场事先没有预防设备，灾害袭来，抗灾的人力、物力又不够，很快对虾养殖场就被无情的海浪所吞没，国家和人民群众的财产遭到严重损失，尽管在抗灾的日日夜夜里，刘市长使出浑身解数，筋疲力尽，仍免不了挨群众的骂。

资料来源：刘建军：《领导学原理——科学与艺术》，上海，复旦大学出版社，2003。

15.1 领导概述

15.1.1 领导的含义

在日常用语中，领导一词有多重含义，有时是指领导者这一角色，也有的时候是指领导者的行为，还有的时候是指一种特殊的社会现象，而更多的时候是指领导职位。一般管理学认为，领导包含两层含义：其一，是指领导者；其二，是指领导活动。所谓领导者，是指在社会共同活动中，经过选举、任命或从群体中涌现出来的能够指导和协调群体成员向着既定目标努力的、具有影响力的个人和集体，是一个组织正常运作和发展的发动者和推动者。所谓领导活动，是指群体活动当中的那些具有影响力的个人或集体为实现共同目标而在特定的组织结构中通过有效的途径去动员这个群体中的其他成员的活动过程。其实，领导活动的定义是包含领导者在内的，因为，完整的领导活动是包含着这种活动赖以开展的前提、主体、结构、手段、目标五个环节的。

(1) 群体活动构成了领导这一现象，产生了领导活动。一个人的活动无所谓领导和被领导的问题，只有在群体活动中，才会出现领导的问题，才会出现领导者和领导活动。因为，在群体的生存和发展中，需要统一意志、保持秩序、提供动力和确定方向，而这些都需要通过领导者及其领导活动来实现。

(2) 领导者与其追随者共同构成了领导活动的主体。那些具有影响力的从事领导活动的个人或集体被称为领导者，而那些领导活动直接指向的该群体中的其他成员则被称为追随者。领导者离不开追随者，追随者也离不开领导者，二者之间的关系密不可分，虽然往往是由领导者首先引起这一关系，创造交流纽带，承担起维持这种关系的责任，但不能说明领导者为主，追随者次之。实际上，领导者与被领导者共处于领导关系当中，是一个问题的两个方面。

(3) 组织结构是领导活动得以展开的平台，是领导活动有序展开的保障。在领导活动形成与发展的过程中，逐渐形成了被各种群体所接纳和认可的规则，这些规则就成为支撑领导活动的结构性力量。各种要素按照这一系列规则协力合作，共同维持领导活动的有序运动。这种结构既包括正式结构也包括非正式结

构。正式结构即我们平常说的领导体制，是指在一个组织内部以领导权限的划分为基础所设置的机构及其相互关系的制度和规范。非正式结构是一种基于内在制度而形成的一种交往空间，是非经权威性力量加以确认的一种结构，可以为领导活动提供一整套的规则，虽然这一规则并没有明确的形式化规定，但它是在约定俗成的基础上已经被人们所接受的一种内在制度。

(4) 手段是领导者调动和激励下属的方式。领导活动是由领导者与被领导者共同构成的，缺一不可。然而，领导者的行为和领导目标之间存在着间接性的关系，制定和规划目标的领导者本人并不是领导目标的实现者，他是通过依靠和调动下属的积极性而使目标得以实现的。这就决定了领导者必须考虑通过什么样的有效手段调动下属的积极性，使其最大限度地致力于组织目标的实现。

(5) 目标是领导活动的归宿。目标规定领导活动的方向和归宿，没有目标的领导活动不仅是没有成效的，而且也会迷失方向。领导者总是把精力花在那些正试图共同完成某一任务的个体身上，也只有所有个体都朝着一个共同目标努力的背景下才会产生领导，产生领导的影响力。

15.1.2 领导与管理

领导是与管理联系在一起的，一切领导都是管理过程中的领导，属于管理的范畴。也就是说，管理中包含着领导，当管理者从事影响他人达到组织目标的活动时，他们就是在进行领导。反过来，领导中也包含着管理，当领导者行使计划、组织、人事和控制职能时，他们其实是在进行管理。但是，管理与领导又不能等同，并不是一切管理活动都属于领导活动。早在管理学形成时期，法约尔就对领导与管理作出了严格的区分。他认为，领导是寻求从组织拥有的所有资源中获得尽可能大的利益，引导组织达到它的目标；领导是保证技术职能、商业职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能这六项职能得以贯彻的保证力量，而管理仅仅是这六项职能中的一种。

领导与管理的区别可以从领导活动与管理活动的区别以及领导者与管理者的区别两个方面来认识。领导活动与管理活动的区别体现在这样几个方面：

第一，领导与管理的层次和着眼点不同。领导要从根本上、宏观上把握组织活动的过程，而管理却必须注意细节问题，通过对人、财、物、时间、信息的安排与配置，使诸因素得到合理运用；领导侧重于战略，注重对组织内部各个组成部分进行整体性的计划、协调和控制，管理侧重于战术，注重用技术性的方法去保证组织高效率地运转。

第二，在计划和预算方面，管理强调制定详细的议事日程，安排时间表、分配资源，领导强调的是确定方向，注重宏观方面的形势阐明和愿景构建。

第三，在组织和人事方面，管理注重为员工安排合适的工作，制定正常开展工作的规章制度和操作规程，领导则侧重与追随者交流愿景，建立和谐的团队，使整个群体朝着确定的目标前进。

第四，在控制和解决问题的活动方面，管理侧重于控制和预见性，而领导则强调激励和鼓励追随者、授权给追随者和激发他们的积极性。

第五，领导与管理的区别还体现在它们的各自功用不同上。管理寻求的是秩序和稳定，因而，保证组织的秩序和一致性是管理压倒一切的任务；领导的职能是变革，因而，领导在不断地寻求适应性和建设性的变化。

从领导与管理的联系与区别中，还可以进一步发现领导者与管理者在角色扮演上存在着许多不同的方面，具体地说，领导者与管理者的区别主要表现在以下几个方面：

(1) 权威基础不同。领导者的权威基础是职位权力与个人权威的总和，而管理者的权威基础更多地依赖于职位权力。在日常生活中，人们通常把领导者与管理者混为一谈，其实，尽管一个人可以同时担当领导者与管理者双重角色，但是，有的时候，领导者却不一定是管理者，而管理者也不一定是领导者。一个优秀的管理者可能并不能胜任领导者的角色，同样，一个优秀的领导者也可能在管理方面没有突出的业绩。

(2) 存在空间不同。领导者既存在于正规的组织中，也存在于其他非正规群体中，而管理者却只存在于正式组织中。比如，有的管理者可以运用职权迫使人们去从事某一件工作却不能影响他人去追随他，所以，他只能是一个管理者而不是领导者；有的人没有正式职权，却能以个人影响力去影响其他人，这时，他就是一位领导者。

(3) 精力投向和思维方式不同。管理强调理性和控制，所以，管理者的精力投向一般是较为专门的业务和具体的程序，其思维方式在很大程度上也是技术化、程序化的。领导则强调激励和变革，因而，领导者的精力投向则是组织的发展方向、人际关系协调及其成员需要的满足程度，领导者更多地关注那些能够引发整个组织变革的因素，他的思维方式需要具有社会化的和非程序化的特征。

(4) 目标态度不同。管理者的目标通常是源于需要而非欲望，他们往往倾向于以一种不带个人情感的态度对待目标，管理者的行为主要是一种回应性的行为。而领导者则表现为以富于个性化的和积极的态度对待目标，他们往往是提出设想而不是作出回应。

(5) 对待下属和他人的态度不同。管理者通常是运用奖励、惩罚以及其他强制性措施，力求把下属纳入一种程序化的轨道上去，他们在与他人交往中缺乏热

情和凭直觉感受他人情感或思想的能力。而领导者则是力图拓展追随者新的思路，并为他们的个人发展开启新的空间。因而，领导者更关心他人的某些想法，他们以一种直觉的和更富于情感的方式与人交往。

15.1.3 领导活动的实质

领导活动的实质就是领导者对组织所进行的综合性的、整体性的统领和协调，包括规划和制定组织的战略性目标以及采用积极有效的方式调动下属的积极性去共同实现组织目标。领导活动的实质性特征可以具体概括为以下几点：

(1) 领导活动具有综合性。从领导活动的内容来看，综合性是其重要特性。一方面，随着社会分工的发展，在技术层面上越来越要求领导者进行这一活动时采用多样化的技术方法和手段，因为领导活动所涉及的领域是非常广泛的；另一方面，现代社会是一个利益多元化的社会，领导活动的一个重要内容就是将不同的劳动分工和不同的利益进行综合，从而将综合的结果输出给社会。

(2) 领导活动具有超脱性和全局性。超脱性是指领导者必须超越于各种利益群体，进行整体性的统领和协调。也只有在此基础上才能保证领导者在战略层面上规定组织的方向、任务和目标，在整体发展、全局利益等领导理念的引导下，在组织与环境的互动中，处理各种关系，实现各种要素的有机组合以及各种资源的有效配置。领导活动的超脱性和全局性是领导者在各种纷繁复杂的矛盾中保持头脑清醒、强化领导权威、谋求整体发展和提高领导绩效的前提条件。

(3) 领导活动具有超前性与战略性。就领导活动的功能与作用而言，超前性与战略性是对领导活动的一种特殊规定。所谓超前性就是领导者在决策、战略规划和确定发展方向等过程中，能够具有超前性的思维方式。也就是说，领导活动需要通过预测能力的提高而保证决策的准确性、战略规划和发展方向的正确。因此，超前性与战略性是融为一体的。

(4) 领导行为与组织目标之间的间接性。这是领导活动不同于其他社会活动的独特性质。领导者面对的对象是人，领导实际上就是一项与人打交道的行动，是动员、说服追随者去实现组织目标的活动过程。领导活动实际上就是通过做人的工作而促使组织目标得以实现。所以，任何层次的领导者都必须依赖较强的人际交往技能，才能保证领导活动的成功。一个优秀的领导者必须首先是能够与人相处的，能够对人产生影响的人，必须通过与人交往展示其影响力。可见，领导者自身的行为不是直接实现目标，而是通过用人或授权，依靠别人来实现目标。

15.1.4 领导活动的作用

领导活动的作用实际上就是领导者的领导行为所发挥的作用和功效，表现为通过领导者的能动作用而将领导者、追随者、群体目标和客观环境四重要素连接

在一起的积极行动过程，大致可以概括为引导作用、维持作用和变革作用三种类型。

(1) 引导作用主要反映在制定规划和组织的远景目标上。其实，从根本上说，领导就是规定方向的意思，而引导就是规定组织的发展方向，主要体现在确立目标、提出任务和确定实现任务的方法。确立目标是引导的核心，因为，领导是为实现某种组织目标而展开活动的，领导工作首先就应集中在确立目标和把握组织发展的方向上。正确地提出任务是引导的中心环节，主要以提出计划的形式出现，包括确立行动方案和组织落实、评价和修正计划。虽然计划活动在领导过程中具有不可替代的重要作用，但是，科学地选择和确定领导方法和领导方式也是领导活动的重要内容，它主要表现为通过正确的领导方法和方式引导管理者并通过管理者保证组织目标的实现。

(2) 维持作用主要反映在保障组织远景目标的实现上。领导者关注的是组织的生存而不是个体的生存，领导活动的维持作用主要体现在保证组织的生存和正常运转，然而，一个组织生存能力的强弱和正常运转的有效程度更多地取决于远景目标的实现程度。因此，领导者必须建立实现远景目标的体系。维系组织生存的远景目标工作体系主要包括两个方面：一是结构化的工作体系；二是非结构化的关怀体系。结构化的工作体系主要是处理组织与其任务的关系，而关怀体系则是处理组织中人的关系。具体地说，领导者是通过指挥、组织、协调、控制与监督、教育等一系列活动来维持组织的生存与正常运转的。但是，需要说明的是，领导活动中的组织、协调、控制和监督与管理者诸如此类的活动之间有着一定的区别，因为领导者在履行这些职能或从事这些活动的时候，主要是通过影响力的运用而在宏观上、体制上和方向上的层面来进行的，它与管理者通过具体的工作流程和技术化的指导去履行以上职能有着明显的区别。

(3) 变革作用主要体现在为实现组织远景目标提供动力上。领导作为一种变革的力量是其不同于管理活动的关键，或者说，领导活动是通过变革去把握未来的，领导者往往是通过开发变革潜力的开发去为组织远景目标的实现提供动力的。这种变革不是对组织传统的全盘抛弃，也不是为追随者制造莫名其妙的紧张和压力，变革是一种在稳定状态中的有序改革和渐进的形态更替。领导者通过变革组织文化和变革组织结构两种途径，不断地为组织注入新鲜血液，增强组织的活力，进而保障组织鲜活的生命力。当制度化的程序日益成为组织发展的障碍时，作为变革代理人和发动者的领导者就必须为组织提供新的定义与概念，必须通过创建年轻的组织和庄严的承诺，使变革的力量能够转化为现实的成果，这也是新一轮组织文化创建的起点。变革组织结构也是一样，如果当前的组织结构表现得

不适应组织的存在和发展时，领导者就需要通过重新设计组织结构使组织适应环境，并赢得组织发展的机遇。

15.2 领导理论

15.2.1 领导特质理论

领导特质理论是一种较早开始对领导现象进行系统化研究的理论，而且这一理论在整个 20 世纪中都表现得非常活跃，是在探讨领导现象时必须了解的理论之一。

在 20 世纪早期，领导特质理论也被称为“伟人理论”，主要通过鉴别伟人的特质来确定成为领导者的决定因素。也就是说，在这个时期，领导特质理论的重点是要确定社会、政治以及军事等方面的领导者具有哪些与生俱来的特质和特征。研究者们认为，领导者应当是天生具有伟人特质的人，在基本特质方面不同于普通人。

在 20 世纪中期，所谓伟人特质受到质疑，一些学者认为，领导者并不一定都具备伟人特质。1948 年，斯托格迪尔（Stogdill）提出，领导者与非领导者之间在特质方面的差异在各种场合中并不是固定不变的，一个具备领导者特质的人，在某一个场合可能成为领导者，而在另一个场合则不一定能成为领导者。领导并不是个人所拥有的可以量化的东西，它与社会情景中的人际关系有关。这时，领导特质理论出现了转型，虽然坚持这一理论的学者们依然肯定与领导有关的个人因素是十分重要的因素，但是，也开始承认这些因素是与情境因素的需要相关的。

到了 20 世纪后期，领导特质理论主要转向去解释领导者的特质如何影响领导行为的问题。例如，劳德·戴维得和埃利杰通过对前人的领导特质研究进行重新分析，发现人的个性特质与领导知觉有关。同样，柯克帕特切克等人也认为，有效的领导者在几个关键方面的确有着与众不同的特质。所以，这一时期的领导特质理论主要强调领导特质在有效领导中的重要地位。

总的说来，领导特质理论主要采取列举的方法去直观地指出领导者具有哪些特质以及对领导活动的成效有什么样的影响，特别是力求去清楚地描述那些与领导行为相关的各种特质。当然，不同的研究者所提出的领导者特质是不同的，因而也就很难说究竟哪些特质是领导者固有的，哪些对有效的领导更为重要。不过，有一些基本特质是研究者们共同关注的，它们主要是智力水平、自信心、决断力、正直和社会交往能力等。

领导特质理论所讲的智力水平主要是指具有较强的表达能力、洞察力和理性

的思考能力。但是，也有许多研究者认为，领导者的智力水平不能与其下属相差太大，否则会对领导行为产生一定的反作用。因为，领导者能力太强会导致他与追随者的交往发生困难，他总是处于优势地位，思想太超前而无法被追随者所接受。自信心是一项有助于一个人成为领导者的特质，主要是指人对自身能力和技能的确信，它包括自尊感以及超越他人的信念。由于领导活动是一种影响他人的过程，自信心能够使领导者感到自身影响他人的企图是合适的和正确的。决断力是指完成某项工作的愿望的强弱，主要包括主动性、坚韧性、支配力和驱动力上的性格。具有决断力的人在活动中会主动表现自己，在挫折和困难面前往往表现得异常坚定，具有较强的支配倾向，尤其是在追随者希望得到指导时，这种特质显现得更为明显。正直则意味着诚实与可信，那些具有强烈的原则性和对其行动具有责任感的人会表现出正直的特质。反过来，具有正直特质的领导者也总能够取得追随者的信任，并激发出自信心。一般认为，正直的领导者是可信的、值得依靠的和不具有欺骗性的。社会交往能力主要是指领导者建立良性社会关系的意向，具体表现是友善、开朗、礼貌、机敏和富有策略性。具有较强社会交往能力的领导者能够敏锐地觉察他人的需求并能关心他人的生活，也会自觉地培养起良好的人际交往技巧，能在自己与追随者之间创造出一种合作的人际关系。另外，新近的领导特质理论研究者还把领导者的高自我监控能力也列入领导特质之中，认为那些在调节自己行为以适应不同环境方面具有很高的灵活性的人，是拥有领导特质的人。

应当承认，领导特质理论是一种直观性很强的理论，它通过列举出领导特质的方法非常直观地指出领导者是与众不同的，是具有超常天赋的人，这与人们的日常感觉之间有着较强的心理吻合，很容易被人们接受。因为，在人们的日常感觉中，总认为领导者是有着较为特殊素质的人物。领导特质理论列出的一些特质因素可以成为领导比照和努力修养的目标，它可以使领导者主动地按照这些标准去塑造自己，努力使自己拥有这些特质。但是，这种理论的不足在于，它关于领导者特质的界定往往比较模糊，研究结果往往具有很大的随意性和不确定性，而且，对特质的列举也是永无止境的。最为致命的是，这种理论很少考虑环境因素，中国人有句古语：“时势造英雄”，环境是造就领导者的重要因素，不考虑环境因素，仅仅从领导者自身去发现领导特质，是很难反映出领导过程的客观实际的。而且，在其所列举的领导特质如何能够起到影响追随者方面，领导特质理论也没有进行有说服力的分析。

15.2.2 领导行为理论

与领导特质理论相比，领导行为理论集中在领导者做什么的问题上。领导行

为理论把领导者的行为分为任务行为和关系行为，然后着重探讨领导者是如何把这两种类型的行为结合在一起去影响他人的问题。

20 世纪 40 年代末期，美国俄亥俄州立大学的研究者们不满于通过领导特质来研究领导，开始对个体在领导一个群体或一个组织时的行为进行分析。他们编制了一种名为 LBDQ（leader behavior description questionnaire）的问卷，在问卷中，要求下属必须对他们的领导者使用某种类型的行为的次数进行确定。经分析发现，下属对问卷的反映集中在两种最基本的领导行为类型上，即“开拓结构行为”和“关怀行为”。开拓结构行为也就是任务行为，它包括组织工作和计划工作两个方面的活动。关怀行为主要是关系行为，包括在领导者和追随者间建立同志友谊和忠诚，以及尊重、信任等。研究者们认为，这两种类型的行为是领导者所做事情的关键。在此基础上他们又对这两种行为之间的关系以及在特定情况下哪一种领导风格最有效等问题进行了大量探讨。

在俄亥俄州立大学的研究者们编制 LBDQ 的同时，密歇根大学的研究者们也进行着领导行为的研究，他们的研究特别注重领导者行为对小群体绩效的影响。他们的研究发现，领导者行为存在着生产导向行为和员工导向行为两种类型。生产导向行为强调工作的技术和生产方面，把员工视为达到生产目标的工具。员工导向行为表现为重视人际关系，把员工当作真正的人来看待，尊重员工的个体差异并特别重视他们的个体需要。

到了 20 世纪 60 年代，布莱克和莫顿提出了管理方格理论，后来经过多次加工和修改并被广泛地运用到组织培训和发展中。管理方格后来被改称为领导方格，这种理论通过 9 纵 9 横的方格图表来准确确定领导者“关心生产”和“关心人”的准确量值。横向方格代表领导者对生产的关心，9 个方格从左到右的量值依次为 1 到 9；纵向方格代表领导者对人的关心，9 个方格从下到上的量值依次为 1 到 9。其中，1 代表最小关心度，9 代表最大关心度。通过标注每一方格中的量值，就可以确定领导者的各种领导风格。比如，最关心生产的领导者在关心生产方面的量值是 9，在关心人方面的量值是 1，这时，可以在相应的方格中填上 9.1；最关心人的领导者在关心人方面的量值是 9，在关心生产方面的量值是 1，这种情况，可以在相应的方格中填上 1.9。在方格的最中间，可以看到一种 5.5 的情况，这种领导者在关心人和关心生产方面达到了平衡。此外，还可以看到两种较为平衡的情况那就是 1.1 和 9.9 两种情况，量值为 1.1 时，证明领导者是最为平庸的，既不关心生产也不关心人；量值为 9.9 时，证明领导者是最优秀的，对生产和人都有很高的关心度。当然，这个领导方格不仅可以被用来测定不同的领导者，对于同一个领导者的行为，也可以作出准确的测定。

15.2.3 领导权变理论

领导权变理论是一种试图将领导和适当的情境相匹配来对领导者及其领导风格进行研究的理论，它把客观情况与领导行为的相互作用视为决定领导活动能否成功的关键。领导权变理论产生于20世纪60年代，它主要由“领导者—交换理论”、“路径—目标理论”、“领导者—参与模型”和“权变理论”所组成。其中，最为人们广泛认可的是权变理论。根据权变理论，有效的群体绩效取决于“与下属相互作用的领导者的风格”与“情境对领导者的控制和影响程度”这样两个因素的合理匹配。为了测量领导风格，权变理论编制了一种可以评估出“最难共事者”的量表（least preferred coworker, LPC），运用这个量表，根据测试者得分的高低，可以把领导者区分为“任务取向型”和“关系取向型”的领导。另外他还分离出三项情境因素：领导者—成员关系、任务结构、职位权力。领导者只有与这三项情境因素相匹配，才能进行有效的领导。权变理论的最大特点是将个性评估与情境联系在一起，并将领导效果作为二者的函数来进行测量。其主要内容包括如下几点：

（1）确定领导风格。在权变理论的构架中，领导风格被描述为任务取向型和关系取向型。任务取向型的领导者热衷于达到目标，而关系取向型的领导者则热衷于发展良好的人际关系。菲德勒设计的LPC问卷，由18组对照形容词构成（如快乐—不快乐，高效—低效，开放—封闭，助人—敌意等）然后，他让作答者回想一下自己共事过的同事，并找出一个“最难共事者”，在18组形容词中按1~8等级对他们进行评估。如果得分低，意味着团体对他持否定态度的，是不为团体喜欢的，他的工作动机就是单纯的工作，属于任务取向型的领导。如果得分高，则意味着他与团体的关系十分和谐，其基本的动机是建立和维持良好的人际关系，属于关系取向型的领导。

（2）确定情境变量。权变理论认为确定情境需要三项权变因素：其一，领导者—成员的关系。这是指群体氛围、追随者对领导者的信任、忠诚和吸引程度。如果群体氛围是积极的，而且下属信任、喜欢并与领导者和睦相处，领导者与成员的关系就是好的；相反，如果氛围不友好，群体内部存在隔阂，就是不好的。其二，任务结构。这是指一项任务的要求是否清晰和被清晰地说明的程度。清晰的任务结构是指任务要求及完成任务的途径、方法被完全清晰地说明，且被每一个操作的人所了解，对任务的完成与否及完成的好坏也规定了明确的评估标准，菲德勒称其为高任务结构；相反，被称为低任务结构。其三，职位权力。这是指一个领导者奖励或惩罚追随者的权威的大小。如果一个人有权力雇用、解雇或提拔、提薪，他的职位权力就是强的；如果他没有权力做这些事情，他的职位权力

就是弱的。

(3) 领导者与情境的匹配。菲德勒认为，在了解了个体的 LPC 分数并评估了三项权变因素之后，二者在相互匹配时才会达到最佳领导效果。他研究了 1 200 个工作群体，并对八种情境类型的每一种都作了关系取向和任务取向两种领导风格的比较，得出结论说：任务取向的领导者在非常有利的情况下和非常不利的情况下工作更有利；关系取向的领导者在中等有利的情况下会干得更好。可见，权变理论强调领导者不会在任何情境中都能有效工作，只有当领导风格与其工作的情境得到很好的匹配时，工作才会顺利；如果领导风格不能与情境相匹配的话，领导者很有可能失败。不过，在菲德勒看来，个体的领导风格是稳定不变的，要提高领导者的有效性，要么替换领导者以适应情境，要么改变情境去适应领导者。

15.3 领导活动中的指挥

15.3.1 指挥的特点

指挥是领导活动的一个重要特征，它是领导者凭借自身的权力和影响力对下属进行调度并指导他们为实现组织目标而展开活动的行为。指挥的特点是：

(1) 权威性。权威是领导者影响、改变追随者行为的力量，任何指挥活动都离不开权威。充分的权威可以使追随者完全服从指挥，有限的权威只能使追随者有限服从指挥，没有权威，指挥即不复存在。这里的权威包括“硬权威”和“软权威”两种。由正式组织所赋予的职位权力带来的权威可称为“硬权威”，它是权威的最基本构成部分；由领导者自身素质带来的权威可称为“软权威”，它是硬权威的必要补充。有效指挥不仅需要领导者依法运用职位权力，同时也需要依靠良好的个人素质去影响追随者。

(2) 统一性。指挥必须做到统一，它要求指令要自上而下严格按照直接隶属关系层层下达；要求指令内容反映的是最高领导者的思想和精神；要求领导者的指令包含着统一和一贯的思想和精神，不能相互矛盾和朝令夕改。这实际上也就是我们常说的统一指挥，一个组织应当只听到一个指挥的声音。

(3) 明确性。一个组织的领导者需要明确了解组织的资源状况与资源潜力，尤其要明确了解组织成员的价值观念、思想状况，从而保证指挥的方向、目标及实现目标的方式方法明确和正确，特别重要的是指挥方法的选择要有明确的针对性，要让追随者明确指挥行为的内容和目标。

(4) 强制性。在倡导“参与管理”和“协商管理”的条件下，更应当看到作

为领导活动的指挥是不同于管理的，它具有强制性。因为，领导者的指挥只能建立在追随者无条件服从的基础上。指挥的强制性往往表现在指挥活动是指挥者单方面意志的体现，即使追随者有不同的认识，也只能在思想上保留而在行动上却必须服从。虽然在实际的指挥活动中，领导者应当充分理解和尊重追随者，采纳追随者的意见，考虑追随者的利益，但这并不排斥指挥的强制性。

领导者在行使指挥权力时，需要注意指挥的目标与手段的合理性。因为，目标与手段是否合理对指挥的实现程度具有决定作用。首先，目标的合理性直接影响到追随者对待指挥的态度和行为，只有合乎组织整体需要的指挥活动，才能得到追随者的拥护与支持并自觉服从。所以，目标的合理性也最终决定着指挥者自身的权威性。其次，在目标正确的情况下，还必须保证手段的合理性。与目标相比，手段是第二位的，为达到同一目标可以灵活选择手段，但这种灵活绝不等于随意。选择手段的标准一是看它在实现目标中有多大积极作用，有多少消极影响；二是看追随者的习惯、素质与接受能力。

领导者在从事指挥活动时，可以凭借组织分配的职位权力，因为这种职位权力能够赋予领导者职务权威和法律权威，能够对追随者发挥合理—合法的影响。但是，作为领导活动的指挥，在很大程度上必须建立在领导者自身的权威基础上，领导者个人的品格、能力、专业知识、作风等，对指挥的实现程度有着更大的影响，如果领导者拥有较强的人格权威和技术权威，他的指挥行为的实现也就会达到很高的程度。也就是说，指挥者良好的品格能够在潜移默化中影响和感染追随者，使他们敬之爱之，主动接受指挥；指挥者高超的指挥能力可以使追随者对其尊敬佩服，自愿接受指挥；指挥者渊博的专业知识能够使追随者坚定信心，充满希望，自觉服从指挥；指挥者作风扎实，密切联系群众，则可以激发追随者的热情，充分调动他们实现组织目标的积极性。

15.3.2 指挥的内容

由于领导活动是通过他人实现组织目标的行为，所以，领导者需要通过指挥行为与组织中的追随者一道去为着组织目标工作，即通过指挥行为建立一个分工—协作的团队。在这个团队中，每个成员的责任都应当是明确的，每个人都应当拥有去开展工作和履行职责的权力，每个人的权力又应当是与责任相对应的。具体地说，领导者应当通过指挥去赋予追随者以责任。指挥意味着要求接受指挥的人去做某项工作，即为指挥对象确定活动目标，而承担目标本身就是责任，是对发出指挥的领导者所委托任务的一种承诺。在现实的组织运行中，由指挥所赋予的责任包括实施目标过程中应承担的政治责任、法律责任和工作责任。政治责任是指目标承担者在指挥活动中必须认真贯彻国家的各项路线方针政策；法律责

任是指目标承担者在指挥活动中必须遵守国家法律、法令和各项法规、规章等，必须遵纪守法，依法办事；工作责任则是指目标承担者在指挥活动中遵守组织的各项规章制度，服从指挥，维持良好的工作秩序，确保所承担目标的落实。

权力作为领导活动的基础，是由组织授予的，或者说，是由组织全体成员赋予的。领导者的权威可能是来源于权力，也可能是来源于个人在组织中的地位以及个人长期为组织所作出的贡献，但是，无论一个人的权威是通过什么途径生成的，都只是他在组织中的权威，离开了组织，他的所谓权威也就没有意义了。所以，领导者凭借权力或权威从事指挥活动时，必须正确行使权力和运用权威。这就要求领导者应当明白指挥活动的范围和内容，使自己的指挥活动与组织中的管理行为能够相互补充、有机协调，而不是相互矛盾和冲突。

一般说来，领导者的指挥活动主要体现在以下几个方面：

(1) 下达目标任务。在一个组织体系中，指挥活动总是自上而下的，最高领导者担负着总指挥的责任，他（们）的基本工作就是为组织确定目标任务。所以，下达目标任务是指挥活动的基本内容。组织的每个层级、每个部门的领导者也同样需要把下达目标任务作为指挥的基本内容，但是，对于一个组织来说，在一定的时期内，目标任务是一个统一的体系，最高层的领导者所下达的是组织的总目标和总任务，组织的每一个层级和每个部门的领导者所下达的目标任务则是组织总体目标任务的分解，应当与组织的总体目标任务有着内在的一致性，在很多情况下，组织的一些较低层级的部门领导者所下达的目标任务，只是组织总体目标任务实现的手段。其实，一个组织中的整个管理过程都可以看作是服务于组织的总体目标任务的，领导者通过指挥活动下达目标任务，而组织中的管理体系则负责落实这些目标任务。这一点也是指挥不同于日常管理的一个重要方面。

(2) 确定管理者的权力和责任。虽然领导者的权力和权威来源于组织及其全体成员，但是，领导者则是组织一切权力的最高的实际执掌者，组织管理体系中的每一个管理者，都是直接得到领导的授权而掌握权力的，只是在间接的意义上，管理者所掌握的权力才来自组织成员的授权。在现实中，组织中的领导往往以组织全体成员的代表的身份出现，以全体组织成员的名义授予从事实际管理工作的管理者以权力。授权的另一面就是赋予责任，或者说，领导者在通过各种方式向管理者授权的时候，也就同时确定了管理者的责任，要求管理者承担与其权力相对应的责任，并通过责任的明确化而对管理者实施监督和控制。在现代组织中，更多的领导习惯于代表组织成员甚至通过随机性的或制度化的方式动员组织成员与他一道实施对管理者的监督和控制。

(3) 处理例外事项。尽管管理学的研究长期以来给予管理者处理例外事项的

能力以极大的关注，但在组织的实际运行中，处理例外事项的责任还是更多地落到了领导者的肩上。组织环境的变化是非常不确定的，组织的管理制度无论多么富有弹性也不可能完全应对变动的环境，组织的计划无论多么周密，也不能够把一切可能发生并对组织会有重大影响的事件全部纳入其中，所以，组织在运行过程中，必然会遇到大量例外事项，而处理这些例外事项，更多地是由组织的领导者通过指挥活动来完成的。所以，领导者的一项重要任务就是时时刻刻关注那些有可能发生的例外事项，及时地发出指令，以求避免或最大可能地减少例外事项对组织造成的消极影响。

(4) 适时调整资源配置。应当说，整个管理活动的内容都在于对人、财、物、时间、信息、空间等各种资源进行合理配置，管理的各项职能为这些资源的合理配置确定了制度化的基础。但是，在组织的实际运行中，一些合理的制度化资源配置可能会时常表现出不合理的一面。这时，就需要及时地加以调整，领导者的指挥活动需要把这种调整作为一项重要内容。这就要求领导者必须时时关注组织运行中各种资源发挥作用的状况。比如，领导者需要关注人是否尽其才、物是否尽其用、信息价值是否实现程度、时间资源是否节约、空间范围是否有效利用等。针对资源配置方面存在的问题及各种资源作用的发挥程度，领导者应当通过指挥活动及时调整资源配置，防止浪费。在调整人员方面，可以撤换不能尽职尽责或能力不能满足岗位需要的管理者，可以为时间紧迫或面临重大问题的工作增加人员等；在物财资源方面，可以根据各项活动的进展情况以及它们对整个活动的不同影响，调整物财资源配置，对面临复杂问题且对全局至关重要的工作，应当适当增加物财供应，对进展顺利且对全局不产生重大影响的工作，可以适当减少物财供应等；在时间方面，可以根据各项活动所遇到困难多少以及阻力大小，适当调整完成任务的时间界限，可以要求提前或推迟完成某项工作；等等。

(5) 协调管理行为。现代管理是专业化的管理，现代组织是由大量专业化的管理人员组成的管理体系，必然会大量存在着不同的管理层级和部门，在管理部门以及人员的分工和协作之中，必然会存在着大量矛盾甚至冲突的问题，管理学的研究已经提出了各种各样解决这些矛盾和冲突的制度化方案，从而把大量的日常性矛盾和冲突纳入管理的范畴中去。但是，依然会有许多矛盾和冲突无法在现有的管理方案中得到解决，它们需要领导者因时因地因势利导地去加以解决。领导者在解决这些问题时，主要反映在对管理行为的协调上。也就是说，领导者需要了解、把握组织运行过程中各环节、各要素之间可能出现或已经发生的矛盾与冲突，对可能出现或已经发生的矛盾与冲突进行具体分析，找出原因，并通过指

挥活动去消除矛盾和冲突。

15.3.3 指挥的原则

虽然指挥是领导活动的一项重要内容，一些管理学理论甚至认为指挥是管理的灵魂，为管理确定方向，但是，对于组织管理来说，指挥在很大程度上又应当被看作是对管理的补充。领导者的指挥活动应当有节制，不能过多地介入管理过程，过多过滥的指挥活动往往会束缚住管理者的手脚，甚至可能会对管理者的职位权力造成侵害，会使管理者丧失积极性和主动性。过多过滥的指挥活动会使领导者陷入繁杂的事务之中。一个好的领导者只有从琐碎的事务中解脱出来，才能集中时间和精力考虑处理组织运行中的重大问题，从另一个角度来看，领导者权威的流失往往也是由于过多过滥的指挥活动所致。这是由于他们没有正确地开展指挥活动，过多地行使了指挥权。我们常说领导者应当抓大事，所指的就是要求领导者不要用自己的指挥活动去干涉管理者的具体工作，而是应当对其指挥活动进行自我节制。具体地说，指挥活动应当遵循以下原则进行：

(1) 尊重管理者和管理权。组织目标的实现和组织体系的有序运行所依赖的是完整的管理制度和管理人员的日常管理活动。领导者在指挥的时候，必须首先保证自己的指挥活动不能与管理制度相冲突，在此前提下，要尊重管理者的职位权力，特别是要尊重管理者在管理制度框架中所开展的管理活动，即使指挥活动涉及对管理者管理行为的纠正以及其职位权力的调整，也需要充分尊重管理者的人格和利益。

(2) 以组织总体目标为依据。组织的总体目标可能是由领导者所确定的，但是，一经组织全体成员所认可和接受，就必须得到维护，成为组织不懈追求的对象，领导者指挥活动的开展必须在此前提下。虽然下达目标任务是指挥的一项重要内容，但是，组织总体目标的相对稳定性是不能怀疑的，领导者的指挥活动较多地是对组织总体目标下的分支目标的调整，而且这种调整要有利于总体目标的更有效实现。

(3) 要有统一性。现代组织的领导者在每一个层级上都是一个领导群体，是由多个领导者个人所构成的一个领导层。指挥行为可能由领导者集体发出，也可能由单个领导者发出，但是，无论指挥行为是由谁发出，都必须是统一的指挥活动的组成部分。这实际上就是人们常说的行为层面上的统一领导、统一指挥。法国管理学者法约尔曾列举了需要克服的多头指挥现象，比如，为争取时间尽快制止某一不合理行为，高层领导者跨越层级向间接下属发布指令；两位领导者在同一时间对同一下属拥有同样的权力，同时下达指令；两个部门的领导者就同一工

作内容分别下达了不同的指令；职权关系不明确，常常产生二元领导弊端，等等。所以，统一领导要求同一项工作或将要达到同一目标的活动只能归一个领导者负责，而统一领导又使指挥系统成为一个相对封闭的系统，有利于与外部的交流合作，也有利于系统内部实现协调。如果说领导之间因争权夺利而失去统一领导、统一指挥，那就更不应该了。

(4) 强制与说服相结合。指挥在根本上属于强制性下达指令、推行指令的领导活动，它要求追随者或组织成员无条件服从并执行，领导者事实上也是指挥权力的化身。但是，为了充分调动追随者或组织成员的积极性，更有效地实现组织目标，必须把强制和说服教育结合起来。人是有思想情感的，领导者在下达和推行指令的过程中，必须运用启发、诱导等说服教育措施，使下属人员真正理解指令的内容，充分认识落实指令的意义，自觉自愿地做出自己的贡献，化强制行为主动行为，从而最大限度地调动人员的工作积极性。

此外，领导者还应当学会适情选择指挥方式，根据指挥对象和内容的不同去选择适当的方式。比如，可以选择口头指挥，也可以运用书面指挥，还可以运用会议指挥，或者把这些方式加以综合运用。总之，应该根据需要去选择指挥方式，以求达到最有效的指挥效果。

15.4 领导艺术

15.4.1 领导艺术的特点

所谓领导艺术，就是领导者在领导活动中为了有效地提高领导效能、达到领导目标而对客观规律、领导科学原理及方法的灵活机动和创造性的运用，是领导者的智慧、学识、才能、胆略、经验在领导实践中的综合反映，也是领导者的素质、能力在方法上的体现。就其本质而言，领导艺术也属于领导方法的范畴，但不是一般的或普通的领导方法，而是一种在一定知识、经验、智慧和才能基础上产生的特殊的、巧妙的和较高层次的领导方法。或者说，领导艺术是领导方法的巧妙运用和表现。与一般的领导方法相比，领导艺术具有以下特点：

(1) 突破性和创造性。领导艺术往往表现为一种打破常规、突破传统的领导方法，它不是按部就班地按照固定程式去开展领导活动，而是一下子就抓住目标或存在的困难、障碍或矛盾的焦点，施以独特的方法，对准具有决定意义的关键环节，抓住时机，集中力量而进行重点突破，进而争取造成“连锁反应”去扩大战果，从局部的突破带动全局。因此，明显的突破性和创造性，是领导艺术最基本的特点。

(2) 非模式化和非规范化。领导艺术虽然也是某种解决实际问题的领导方法,但它是比普遍方法更巧妙的方法,或者是普遍方法的巧妙运用。所以,它通常是没有固定模式的,也没有规范性,而是由领导者不受任何局限地充分施展。这也表明,领导艺术总是体现在错综复杂的现实情况中的,是因时因地而不同的,所以也不易进行常规学习、模仿或传授。

(3) 随机性和灵活性。领导艺术以新颖、独特和创造性见长,大都体现在其处理非常规事件的过程中或领导方法的非常规运用上,具有很大的随机性。也就是说,它是根据变化着的条件,针对实际需要而灵活地、创造性地运用领导方法的方法。领导艺术的随机性虽然很大,但不忽视坚持主要的和基本的原则,反而会在随机性和灵活性中包含着高度的原则性,是高度原则性与高度灵活性的结合。

总之,领导艺术没有固定模式和规范,而是机动灵活和随机应变的,它富有突破性和创造性,没有确切规律可循,因而是一种能够达到超常效果的奇特和高明的领导方法。

15.4.2 领导艺术的内容

领导艺术是一种奇异而富有成效的领导方法,通过对领导艺术的总结和研究发现,领导艺术与领导者自身的知识、经验、才能和智慧有密切的关系,确切地说,领导艺术是在这些因素的基础上产生和发展起来的。一个颇具领导艺术的领导者,必然是一个知识、经验、才能和智慧或其中某一方面比较突出的领导人才。领导艺术往往是领导者某方面知识在其领导活动中得到某种程度的应用和受到启发的结果。常言道:“熟能生巧”,人们都不难从各自的生活和工作中体会到这个道理。领导艺术也常常是领导者丰富的经验积累的结果。领导艺术根源于领导者的才能和智慧,领导者只要善于观察和思考,就能科学地分析并创造性地运用自己的知识和经验。总之,领导者要想提高自己的领导艺术水平,除了要善于抓住领导活动的本质并掌握要领外,主要就是要努力丰富自己的知识、积累经验、提高才能和增长智慧。同时,还应该指出,领导艺术是上述各种因素综合效应的体现。在实践中,各种因素往往是融为一体的,不能把它们割裂开来。

领导艺术的内容范围很广,领导方法所涉及的范围,几乎都是领导艺术涉及的范围。其中,最为主要的是用人的艺术和用权的艺术。

(1) 用人的艺术。领导活动不同于其他社会活动的一个特点是,领导行为和领导目标之间存在着间接性的关系,即制定和规划目标的领导者本人并不是目标的实现者,相反,他是依靠用人和调动下属的积极性使目标得以实现的。领导活动的这一特征就集中体现为以如何用人为核心的艺术化过程。广义的用人也包括选人,《吕氏春秋·士节》讲:“贤主劳于求贤,而逸于治事”,就是对领导者选

人、用人的精到概括，意思就是说，贤明的领导者应把精力主要放在求贤用人上，而在管理具体事务上则采取超脱的态度。第一，用人最主要的是要做到“用人不疑，疑人不用”，要知道人无完人，每个人都有缺点，每个人都有其不能克服的弱点，在求贤和用人时，应当将目光集中在一个人的优点上。第二，在此前提下，要注意因时用人，即根据环境的要求而决定用什么样的人，古人讲“治平尚德行，有事尚功能”，其意思就是说社会安定时要重用有德之人，但多事之秋则应该赏识能建功立业之人。实际上，这就是要求领导者在用人时应审时度势，因时因境选人、用人。第三，还要坚持人人可用的原则。人人可用是一种很高的领导境界，它要求领导者不要凭借主观臆断而将某些人排除在用人体系之外。即在用人时要做到着眼长处，短中取长，避短用长。

(2) 用权与授权的艺术。这里的“权”指的是职位权力而不是个人权力。领导者在用权时要注意：一是规范化用权，领导者用权要遵守法定权限，不对上越权和向下侵权；二是要谨慎用权，领导者不要轻易动用法定权力，但在必要时敢于果断用权；三是要注重用权实效，领导者要保持权力的诱导和控制功能，应使下属不能逾越和冲垮领导权力底线。领导者在授权的过程中要注意：一是坚持信任原则，授权意味着授权者和被授权者之间的相互信任；二是坚持权变原则，领导者必须“因事择人，视能授权”，领导者只有在对被授权人之能力、性格、身体条件及其影响力进行综合判断的基础上，才能使授权获得令人满意的效果；三是坚持适度原则，即明确权责，适度授权；四是坚持授权留责与监督控制相统一的原则，这要求领导者向下授权但不向下授责，只有这样才可以充分发挥被授权人的积极性，但是，授权留责并不意味着领导者处于一种被动的局面，领导者不应干涉被授权人的工作不等于放任自流，领导者应给予被授权人必要的监督控制，以免其偏离组织目标或滥用权力；五是坚持谨慎原则，因为授权不是解决所有问题的灵丹妙药，未经恰当规划便授权，可能会导致很糟糕的结果。

本章小结

领导包括两层含义：其一，是指领导者；其二，是指领导活动。所谓领导者，是指在社会共同活动中经过选举、任命或从群体中涌现出来的能够指导和协调群体成员向着既定目标努力的、具有影响力的个人和集体，是一个组织正常运作和发展的发动者和推动者。所谓领导活动，是指群体活动当中的那些具有影响力的个人或集体为实现共同目标而在特定的组织结构中通过有效的途径去动员这个群体中的其他成员的活动过程。其实，在领导活动的定义中是包含着被领导者

在内的，因为，完整的领导活动是包含着这种活动赖以开展的前提、主体、结构、手段、目标五个环节的。管理中包含着领导，当管理者从事影响他人达到目标的活动时，他们就是在进行领导。反过来，领导中也包含着管理，当领导者行使计划、组织、人事和控制职能时，他们也在进行管理。但是，管理与领导又不能等同，并不是一切管理活动都属于领导活动。

领导活动的实质就是领导者对组织所进行的综合性的、整体性的统领和协调，包括规划和制定组织的战略性目标以及采用积极有效的方式调动下属的积极性去共同实现组织目标。领导活动的作用实际上就是领导者的领导行为所发挥的作用和功效，表现为通过领导者的能动作用而将领导者、追随者、群体目标和客观环境四重要素连接在一起的积极行动过程，大致可以概括为引导作用、维持作用和变革作用三种类型。指挥是领导活动的一个重要特征，它是领导者凭借自身的权力和影响力对下属进行调度，指导他们为实现组织目标而展开活动的行为。领导者在领导活动中为了有效地提高领导效能、达到领导目标而对客观规律、领导科学原理及方法的灵活机动和创造性的运用，就是领导艺术。领导艺术也是领导者的智慧、学识、才能、胆略、经验在领导实践中的综合反映，或者说，是领导者的素质、能力在方法上的体现。就其本质而言，领导艺术也属于领导方法的范畴，但不是一般的或普通的领导方法，而是一种在一定知识、经验、智慧和才能基础上产生的特殊的、巧妙的和较高层次的领导方法。

关键术语

领导	领导者	领导活动	领导理论
领导特质理论	伟人理论	领导行为理论	LBDQ
任务行为	关怀行为	领导方格	领导权变理论
领导风格	指挥	领导艺术	

复习思考题

1. 简述领导的含义。
2. 如何认识领导活动？它由哪些环节构成？
3. 试论述领导与管理的联系与区别。
4. 试论述领导活动的实质。
5. 试分析领导的作用。

6. 什么是领导者特质理论？它包括哪些基本内容？
7. 什么是领导行为理论？它包括哪些内容？
8. 什么是领导者权变理论？它包括哪些内容？
9. 简述指挥的特点、内容和应遵循的原则。
10. 什么是领导艺术？
11. 领导艺术具有哪些特点？它与领导方法之间是什么关系？
12. 领导艺术包括哪些内容？

管理中的激励

案例导入

作为国内唯一经国家三部委批准的直销公司，安利在中国的成功，固然与它优异的产品质量、领先的科研能力和对社会的积极回报有关，更值得关注的应当是安利先进的销售人员激励制度——由此产生的销售人员忠诚度使安利的全球化市场战略目标得以实现。

安利帮助销售人员相信自我、挑战自我和成就自我，从而使得其骨干销售队伍固若金汤，并由此提升了顾客满意度和忠诚度，使员工更加明白努力工作是为了什么。安利针对销售人员设计的奖金制度曾被美国著名的哈佛商学院编入教材。当你为安利事业发展所做的贡献达到一定程度时，就可以享受世袭的管理花红；前人栽树，后人乘凉，这是洞悉了中国人的心理所作出的设计。安利开展的旅游形式的产品、销售技能研讨会使销售人员既丰富了知识，增加了阅历，又陶冶了情操，放松了身心，特别是在安利团队旅游中享受的那份尊荣，有着独自旅游无法体验的快乐，每个参加过这种活动的销售人员，回来后无不更加勤勉地工作。

安利公司给予销售代表的不仅仅是物质奖励，更给了他们事业和精神上的追

求。安利公司深知，原有的市场营销 4P 理论已经受到了挑战，未来市场营销的重点将集中在品牌和沟通能力上。因而，安利对于销售代表忠诚度的维护，不只是单纯依赖加薪和升职，而是通过公司独有的凝聚力及人文气息感染他们，让他们觉得公司不再是他们为了薪金和职位而拼杀的战场，而是关怀他们成长的“家庭”。

资料来源：吴明：《安利制胜的另类法宝》，载《中国企业报》，2004-06-09。

16.1 激励概述

16.1.1 激励的含义

“激励”一词，英文为 motivation，含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意思。在汉语中，“激励”一词古已有之，其含义是激发、鼓励从而使人振作。从心理学的角度讲，激励就是在外部某种刺激因素的影响下而使人产生一股内在的动力并朝向所期望的目标不断追求和奋斗的心理活动过程。激励的形成机制表现为个人需要和它所引起的行为以及这种行为所期望实现的目标之间的相互作用关系。

按照行为科学的研究，人的需要、动机、行为与满足之间，可以用简单的模式（见图 16—1）表示如下：

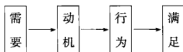


图 16—1 简单的激励模式

这里，需要是指个体缺乏某种东西时产生的一种主观状态，它是客观需要在人们头脑中的反映。所谓客观需要，既包括人体内所需要的，如食物、空气和水分等客观物质性的生理性需要，也包括对文化艺术、友谊交往、政治生活和信仰等方面的社会性需要。动机是为了满足某种需要而进行活动的念头或想法，它是推动人行动的直接原因。产生动机有两个最基本的条件：一是由于个体缺乏某种东西而引起的需要、欲望和驱动力等；二是个体身外客观存在的刺激。前者是内部条件，后者是外部条件。行为是指人们受某一需要所驱动而为了达成某个目标所表现出来的活动过程。人的社会性行为一般是指动机性行为，即由动机引发、维持并指向一定目标的活动。所以，动机性行为是内部需要和外部条件交互作用的结果。

上述模式之所以被称为简单模式，是因为实际过程要比这一模式复杂得多。但从人的心理与行为过程来看，激励主要是指由一定的外部刺激而引发出人的动机、产生不同程度的内在动力并朝着希望实现的目标而努力的心理活动过程。从管理的本质看，激励是为了调动人的主动性、积极性与创造性的过程。管理者从组织目标出发，通过激励，使得组织中的成员都能实现组织目标与个人目标的有机统一，充分发挥自己的聪明才智。

激励过程实际上存在一个连锁反应，解释这一过程是非常困难的，因为人的动机被激发的结果是个内生变量，不是固定不变的，而是只能由外在所表现的行为与工作绩效加以判断。但其中有两点是显而易见的：第一，人的动机是以需要为依据的，未能获得满足的需要是产生激励的起点；第二，人的行为是由某种动机所引起的，这种欲争取的条件、内心的希望和愿望等，会对人的行为起着激发、推动和加强的作用。比如，那些经常坐公共汽车的人会在等车、转车、误车等众多不便之处的刺激下，产生拥有私人汽车的需要。如果他们的工资不高，其他与之相应的条件也很不具备，即便有需要也难以持久地产生购买私人汽车的动机。在推动内需政策的倡导下，银行贷款实际上促进了提前消费，这就使其中一部分有经济偿还能力的人再次增强了购买私人汽车的动机，而且愈来愈强烈，直至最后下决心购车。他们的行为既包括从银行贷款或向亲友求援等，也包括个人的努力工作，争取获得更丰厚的报酬与奖励等。一旦最终获得了同个人需要与条件基本一致的私人汽车时，他们就会感到极大的满足。或许下一个更大的需要是贷款买房。实际生活中，也不排除这种可能：尽管某些人购汽车愿望非常强烈，但由于经济偿还能力不足，最后仍未购置汽车，而做了其他事，满足了其他需要。

事实上，激励过程中的需要、动机、行为之间的关系是复杂的，并非等到一种需要满足后才会产生新需要，往往是需要、动机、行为与满足交织在一起。首先，需要的内容是多样的，不同需要相互混杂，甚至发生矛盾与冲突。需要固然会引起动机和行为，但行为反过来也能引起不同的需要。一个需要得到满足，还会有更多的潜在需要希望得到满足。而一个人的动机，在任何时候都是复杂与矛盾的。其一，动机是不可见的，只能猜测；其二，动机不仅经常变化，而且互相矛盾；其三，人们选取某些动机而摒弃其他动机，以及在追求这些动机的驱动力上，都有很大差别。动机反映了需要，而需要的对象都是实实在在的，如房子、汽车、食品、荣誉等，它们又反过来加强了对满足这些需要的期望，调和各种需要之间的矛盾，或者重点突出某一需要，强化该需要的动机，通过主观努力而使之提前或优先满足。

16.1.2 作为管理手段的激励

激励一词被引入管理学并在管理过程中得到了广泛的运用。激励是一种管理手段，它利用人的需要的客观性和满足需要的规律性，在帮助组织成员满足需要的同时，促使满足需要的行为朝着实现组织目标的方向运动。或者说，激励就是指在一定的外部环境下，组织的领导者通过采取有计划的措施并借助一定的载体去激发组织成员的动机与需要，使之产生领导者所预期的行为，从而正确、高效地达到组织所预定的目标。归根到底，就是激发人的动机和诱发人的行为。

激励是一种力量，也是一个过程。激励能够给人以行动的动力，使人的行为指向一定的目标。激励的目标是使组织中的成员充分发挥他们潜在的力量。激励的实质在于通过有效的外在刺激引发内在动机，达到激发潜能、发挥能力、努力工作、实现组织目标的目的。激励的本质是对某种价值的尊重与倡导，是对某种行为的期望与允诺。在激励的过程中，激励的主体、客体、目标、手段等因素形成一个整体，其中每一个环节都缺一不可，它们共同决定着激励的成败。激励具有以下特点：

(1) 激励有着明确的目标。任何激励行为都有其目的性，只有设定明确的目标才更有利于组织管理者采取有效的激励手段，使组织成员朝着这个目标努力并实现组织的预期目标。

(2) 激励通过控制人们的需要和动机而发生作用。人的需要是多种多样而且分层次的，只有未满足的需要才能激发人的动机。激励正是通过未满足的需要发挥作用。这就要求管理者运用激励手段必须以控制组织成员的需要为前提，只有把组织成员的需要引导到管理系统有条件使其得到满足的范围中来，才能发挥激励的作用。

(3) 激励是一门艺术。激励手段的运用赋予管理活动主动性的特征。因为，激励是激发人的内在动力，使人的行为建立在人的希望、愿望基础上的。这样一来，人的行为就不再是一种外在的强制，而是一种自觉自愿的行为。所以，激励能够真正地调动人的积极性，使管理活动得到被管理者的积极响应和配合。这是运用其他管理手段所无法达到的。

一个优秀的管理者，必须善于运用激励的手段，通过激励去提高管理效益；通过激励把人才吸引到组织中来；通过激励挖掘组织成员的潜力和调动起组织成员的潜能；通过激励激发组织成员的创造性和革新精神。

16.1.3 激励的机理

激励的实质就是通过影响人的需要或者动机而达到引导人的行为的目的，它实际上是一种对人的行为的强化过程。心理学的研究表明，人的动机是由他身体

验到的某种未满足的需要和为达到的目标所引起的。这种需要或目标可以是生理或物质上的，也可以是心理和精神上的。在现实情境中，人的需要往往不是只有一种，而是会同时存在多种需要。这些需要的强弱也随时会发生变化。任何时候，一个人的行为动机总是由其全部需要中最重要、最强烈的需要所支配和决定的，是朝着满足优势需要的目标努力的。这种努力的结果又作为新的刺激反馈回来调整人的需要结构，指导人的下一个新的行为，这就是所谓的激励过程，也称动机—行为过程。也就是说，需要在个人内心引起不平衡状态，产生了行为的动机。这就为通过激励使个人按照组织目标去寻求和选择满足这些需要的行为并最终达到提高绩效的目的提供了客观基础。

但是，对管理者来说，或许比较难以回答的问题是“什么因素能激励人”。人们可以举出许许多多因素，其中包括物质财富、好的工作条件、有意义的工作、自己喜欢干的事、提高和发展自己的机会，工作责任、成绩得到承认，等等。依据各人不同的情况，选取这些因素的侧重点会有所不同。其实，所有因素都反映了组织成员所追求的需要能得到满足的要求。一旦组织能提供满足需要的因素就能达到激励的目的。所以，激励是通过影响组织成员个人需要的实现来提高他们的积极性的。毫无疑问，激励因素就是能影响个人行为的某种东西，它对一个人是否愿意做些什么事情有重大影响。考察所有的激励理论，可以发现一个共同的基本原理：人们愿意做那些能够从中得到报偿的事情。这种能够得到报偿的事情就是我们常说的“好处”，规范地讲就是“利益”。利益（物质的与精神的）能激励人，因而，能够满足需要的利益就是激励因素。

在现实生活中，人们所期望满足需要的东西与客观存在的东西不是对等的，人们想要获得满足需要的利益与实际存在的利益之间有着巨大差距。这就应当激励和选定适当的激励方式。目前较多采用的激励方式有：目标激励、奖惩激励、竞赛与评比激励、关怀与支持激励、榜样激励等。不管运用何种方式，无非是让被管理者从中获得（或失去）利益，使其物质与精神上的需要得到（或得不到）满足。在所有的激励方式中，奖惩激励是最常用的。心理学与行为科学把奖惩统称为强化刺激。奖励属于正强化，惩罚则属于负强化。大量研究表明，强化要优于不强化，直接强化要优于间接强化，正强化要优于负强化。奖励与惩罚都是手段，其关键在于运用了这两种手段后被管理者得到或失去的利益。从奖励角度看，被管理者能够获得的利益有：奖金、奖品、奖状、嘉奖记功、标兵、劳模、晋升的职称（务）、委以重任、保送学习等；从惩罚的角度看，被管理者可能失去的利益有：扣发奖金、降级、降薪、警告、严重警告、记过、留用察看、开除等。无论是奖励还是惩罚，被管理者既可能得到（或失去）物质利益，也可能得

到（或失去）精神利益。

总的说来，管理者在运用激励手段的时候，需要在激励过程中把握激励的机理。

（1）激励过程是一个完整的连锁反应过程，只有需要、动机、人的行为相互作用，才会产生一定的激励效果，这也就是绩效。激励是一个持续的、发展的过程，它的每一阶段都是紧随在前一阶段之后，是前一阶段作用后所产生的结果的继续。例如，在第一阶段中，需要会产生动机这一结果；在第二阶段中，动机又作为因素之一而产生相应的行为，类似的情况继续发展下去，就会得出激励过程所需要达到的最终结果——绩效。

（2）激励是一个动态的、循环的过程，先前行为的结果还会反馈回来影响以后的行为，这反映在激励过程的反馈线路上。我们可以看到，这条线路是循环的，先前的激励行为达到的绩效，会使人满足，从而产生新的需要，这样又开始新一轮的循环。

（3）任何激励都是针对具体的对象作出的，这个对象就是被激励的人。激励活动无非是诱导出激励对象从事某种活动的内在愿望和动机，而产生这种愿望和动机的原因就是需要。被激励者的动机的强弱即积极性的高低是个变量，这种积极性是人们看不见、摸不着和听不到的，只能通过观察由这种积极性所推动而表现出的行为和工作绩效去进行判断。

16.1.4 激励的作用

弗朗西斯指出，你可以买到一个人的时间，你可以雇到一个人到规定的岗位上工作，你可以买到按时或按日计算的操作技术，但你买不到热情，买不到创造性，买不到全身心的投入，你不得不设法争取这些。这段话形象地表明了激励的重要性，即激励对于调动人们的潜在的积极性从而去出色地实现既定目标和不断提高工作绩效，有着十分重要的意义。具体地说，在管理活动中，激励的作用表现在以下几个方面：

（1）能吸引并真正留住人才。现代社会是一个竞争的社会，组织间的竞争归根结底是人才的竞争，因此，组织的存在与发展是建立在能否吸引和真正留住人才上的。特别是在当前人力资源的自由流动性日益增强的环境下，有效的激励制度可以使组织成员感觉到自己受到重视，心甘情愿地留在组织中为组织效力。而且，激励可以使人忠于组织目标，从而增强组织的凝聚力和向心力。

（2）可以调动人的积极性和创造性，使组织提高绩效。激励从人的内部状态出发，把人的动机系统激发起来，对行为有强大的推动力量。因而，激励可使员工最充分地发挥其技术和才能，变消极为积极，从而保持工作的有效性和高效

率。美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆士在研究人的激励时发现,按时计酬的员工仅能发挥其才能的 20%~30%,而受到激励的员工其能力则可发挥至 80%~90%。也就是说,同样一个人在受激励后所发挥的能力相当于受激励前的 3~4 倍。同时,激励还可以进一步激发职工的创造性和革新精神,从而大大提高工作绩效。例如,日本丰田汽车公司采取合理化建议奖(包括物质奖和荣誉奖)的办法鼓励员工提建议,不管这些建议是否被采纳,均会受到奖励和尊重。结果,该公司的员工仅一年就提出 165 万条建设性建议,带来了 900 亿日元的利润,相当于该公司全年利润的 18%。

(3) 能够创建优秀的组织文化。组织文化是组织成员在长期的组织活动中所形成的以价值观念为核心的意识形态和行为准则。持续而有效的激励能够使一个组织形成向上、热情、追求卓越等良好的氛围,可以使组织的各项管理活动得到全体员工的拥护和外界的认可。也就是说,优秀的组织文化是一个组织得以长期和持续发展的精神源泉,是其成功与否的基石。

(4) 可以全面提高组织成员的素质,并促进人的全面发展。首先,正确的激励可以提高员工的思想道德素质。因为,激励其实是一种直观、形象且能给人带来心理体验的教育方式,通过奖励、惩罚等行为方式,可以引起员工深刻的情绪体验,并使他们在这个过程中加深对组织所宣传、倡导的理想、道德纪律等各种规范的认识,在此基础上,逐步形成稳固、高层次的理性认识,树立正确的世界观、人生观。另外,激励还可以提高组织成员的职业技能。在有效激励下,组织成员会为了满足自己的需要而自觉地进行学习,接受培训,从而提高自身素质。对整个组织来说,如果具有有效的激励机制,其人力资源的平均素质必然会得到显著提高。

(5) 对整个社会具有推动作用。激励不仅对组织发展能够发挥着重要作用,而且对整个社会也起着巨大的推动作用。社会是一个大系统,人们作为这个系统的一分子,以不同的行为方式作用于这个社会。社会为了达到有效目的,必须有科学的激励方法。正确的激励可以引导和规范人的行为,使人们向着组织、社会所希望的方向努力。这样就可以在整个社会范围内形成一种良好的氛围,使每个人都愿意为整个社会奉献自己的一份力量,进而齐心协力地推动整个社会的进步。

16.2 激励过程

16.2.1 把握人的需要

人们不仅有生理上的和心理上的需要,而且总是力图使这些需要得到满足。

人的需要既可以是物质上的，也可以是精神上的。激励就是通过影响人的需要的实现来提高其积极性的。当然，人的需要是非常复杂的，不同的人会有不同的需要，同一个人不同的时期或在不同的环境条件下也会有不同的需要。总体说来，人的需要可以从纵向和横向两个角度来划分。

需要的纵向层次是指处于成长过程中的人在不同的发展时期会有需要的变化顺序，同时，又指人在特定时期从若干种需要中抉择“优势需要”的先后顺序。对于这一点，美国心理学家马斯洛提出的“需要层次理论”给予了经典性的解释。他将人的需要划分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。根据马斯洛的理论，人的需要在纵向上有高低层次之分，即人有低级需要和高级需要。生理需要和安全需要属于低级需要；社交需要、尊重需要和自我实现的需要则属于高级需要。低级需要属于人的最基本需要，主要反映在物质性和生理性方面，而高级需要则更侧重于精神和心理方面。

需要的纵向层次还表现在需要的产生和满足具有一定的顺序上。马斯洛认为，任何人都首先受生理需要的支配，这些生理需要对于维持生存最为迫切。所以，人的低级需要无论如何都是不容忽视的，恰恰是应该优先满足的基本需要。并且，只有在这些需要得到满足的前提下，高级需要才会出现。这便是需要变化的一般规律。但也有一些例外的情况。比如，一些具有创造力的人尽管缺乏基本物质需要的满足，但也可能得到自我实现；对于某些人来说，由于长期生活在很低的阶层，其理想可能一直受到压抑或理想层次不高；一些人永远丧失了爱的需要，因为他们在童年时代渴望过爱却未得到过爱；在一种需要长期得不到满足的情况下，可能对眼前活跃的基本需要的重要性估计不足；长期习惯于饥饿的人能够部分地忍受食物不足的困难。这些例外情况，我们可以称之为需要变化的特殊规律。掌握这两个变化规律可以帮助我们明确哪些需要才是最应该满足的“优势需要”，从而因人而异、有的放矢地开展激励工作。

应当注意的是，能够满足低级需要和高级需要的条件是有很大差别的。低级需要通常既容易区分又容易满足，它比高级需要的满足更可感知或更可观察，也更有限度。我们通常所采取的确定合理的工资、设立奖金或进行实物奖励的激励手段，都有助于满足低级需要。但不能认为，低级需要满足之后就不再成其为需要了。实际上，一种需要被满足只能说明它暂时不是“最迫切”的需要，却仍旧存在，并且有可能在其他场合再次成为优势需要。而对于高级需要来说，它较多地涉及心理因素，因而更具内隐性、更不容易鉴别，并且高级需要的满足有更多的前提条件，在高级需要层次上，生活会复杂化，涉及更多人，需要更大的舞台、更长的过程、更多的手段和阶段及目标，以及更多的从属或预备步骤。而

且,要通过激励来实现高级需要也要求有更好的外部条件,如家庭教育、经济、政治等环境条件。

需要的纵向层次揭示的是需要的高低层次及其变化规律,而需要的横向差别则更多地反映了不同需要在不同人身上甚至是在同一个人不同时期里的不同体现。换句话说,不同的人有不同的需要,同一个人在同一时期并非只有一种需要,而是有多种需要。所以,人的需要也可以作出横向的划分。在这一方面,美国学者大卫·麦克利兰和弗雷德里克·赫茨伯格都作出了很大的贡献。

麦克利兰对马斯洛需要层次理论的核心“自我实现”提出挑战,提出“工作激励理论”。麦克利兰认为,时代不同、社会不同、文化背景不同,人的需要也不同。人的需要与动机是后天形成的,是可以改变的。所谓“自我实现”的标准,经常是不一样的。通过定量与定性分析,麦克利兰把人的需要归为三大类:对成就的需要,对社会交往的需要和对权力的需要。成就需要可以造就富有创造精神的人。具有成就需要的人往往对工作的成就有着强烈的要求,时时想着把工作干得更好。这类人在选择自己的工作同伴时,宁愿选择专业技术水平高的人而不选择关系密切的朋友。这类人在性格表现上往往是:第一,自己设定挑战性的目标;第二,喜欢通过自己的努力解决问题,不依赖偶然的机遇坐享成功;第三,要求立即得到反馈、弄清工作的结果。那些社会交往需要强烈的人就有着很大的不同,比如,他们在选择自己的工作同伴时,宁愿选好朋友而不选择熟悉预定工作任务的专家。这类人常常从友爱、情谊的社交中得到欢乐与满足,具有团体意识和集体主义精神。权力需要强烈的人往往会表现出对政治的兴趣,希望指挥与控制他人,希望控制向上和向下的信息渠道以便施加影响,并极力争取掌握权力。

与马斯洛的需要层次理论相比,麦克利兰没有将在需要体系中处于基本地位的低级需要考虑进去,他所概括的三种需要主要是针对管理人员而言的,它们实际上是马斯洛所讲的高级需要,不能涵盖人的绝大部分需要。相比之下,赫茨伯格的双因素理论则弥补了这一缺陷。赫茨伯格详细描述了“保健因素”和“激励因素”的主要内容,并由此将人的需要概括为两大类,即“保健需要”和“激励需要”。管理者在运用激励手段的时候,应当区分人的需要是属于“保健需要”还是“激励需要”,并作出适当的选择。

16.2.2 认识行为的动机

动机与需要并不完全等同,需要是动机的一个基本要素,但仅仅有某种需要,并不必然导致满足需要的行为发生。因为,人的需要多种多样,并且很难在同一时期内同时都得到满足。因此,人往往是在诸多需要中确定“优势需要”

的，正是人的优势需要才会转化为人的动机。这一过程大体上可以这样来解释：由于人感到了某种需要就会产生某种企图，这个企图就是动机，有了这个动机才会激发人的内在动力并努力去实现某一目标。就是这个追求目标的过程操纵着人的行为，决定人的行为的一般方向，并使人的行为持续下去。可见，动机是由于要达到满足某种需要的目的而产生的，它既源于特定的需要，又针对特定的目标。

但是，人的动机往往具有不确定性。也就是说，人的相当一部分动机在意识之外，是其本人未意识到的。在很多情况下，人只清楚自己动机的一部分，或者只有模糊的认识。这种情况可以被看作动机的不确定性。动机的这种不确定性使得被激励者本人常常很难弄清自己的动机，因而激励者也就更难把握了。虽然人不能完全明确自己的动机，却对需要的满足程度和可能性有着清醒的认识。这样，激励者就可以通过被激励者的需要来判断他的动机，可以通过设置适当的预期目标来引导他的动机。对此，弗鲁姆的期望理论和波特-劳勒的激励模式给予了较好的回答。

期望理论是由美国心理学家弗鲁姆提出的，是一种研究需要与目标之间规律的理论。期望理论认为，人的期望就是个人对其一定水平的努力可能导致特定结果的估计。在组织中，组织成员往往会对结果或绩效之于他的价值作出估计。当人在行为发生后实际获得的结果证实了原先的期望结果，就会感到满意。弗鲁姆把组织对个人的回报划分为两类：一类是最终结果，如食物、住房、物质财富、社会地位等；另一类是中间性、手段性、工具性结果，如奖金、提升、表扬、权力、能胜任的工作等。中间结果是第一层次，最终结果是第二层次。但无论是中间结果还是最终结果，对于组织中的不同成员而言，其价值是不相同的。一位职工在对那些价值很高的结果有着强烈的追求时，还会同时考虑：一旦采取行动是否可以真正实现目标，可能性有多大？他会把获得的结果的重要性与实现结果的可能性结合起来。

弗鲁姆在1964年提出了期望理论模式后，美国学者波特与劳勒于1968年进一步发展了这一理论，使之表述得更为清楚。这就是著名的波特-劳勒激励模式，较好地描绘出努力→绩效→报酬→满意之间的关系，形成了一个较为完整的激励体系。在这里，期望获得一定数量的报酬是被激励者的根本动机，因为他在获得报酬的同时也就获得了相应满足，而期望获得报酬的多少则决定着其动机的强弱。根据波特-劳勒激励模式所得出的具体结论包括：第一，一个人需要的满足程度与他被上司和同事评判的工作绩效密切相关；第二，职工的满意感与绩效的相关性要高于满意感与努力程度的相关性，努力程度只是确定一个人工作绩

效的有效性因素之一，其他因素还包括能力和环境的限制等；第三，对高层次的需要，如自我实现的需要的满足程度与工作绩效的联系最为密切；第四，提倡要最大限度地强化工作满意感与工作之间的关系，而不是如人们常说的那样，仅最大限度地提高工作满意感；第五，如果自我实现这类需要满足程度高，标志着企业的生产效率也高，因为这说明大多数职工对工作有兴趣，愿意做而且会做好；第六，有必要进一步考虑在企业中让职工的哪些具体需要得到满足，而不是笼统地提高职工的满意程度。

人的动机不仅具有不确定性，而且具有复杂性。因为，个人的兴趣和抱负也会影响动机。这些影响因素的存在，以及它们与动机之间错综复杂的关系，都加剧了动机的复杂性。就动机与行为之间的关系而言，二者之间也并非简单的一一对应关系，并不是有了一定的动机就必然有相应的行为，或者有了一定的行为就必然隐含着相应的动机。如果某人在一定时间内的行为只能是一个动机的结果，那么行为分析就相当简单了，但这只是极少的特例。事实上，激励是受一定时期内一个人全部动机以及动机引起的压力所影响的。同样，在不同时期，同一种动机也可能导致迥然不同的行为；反之，同一行为也可能源自不同的动机。例如，同样是缺勤这一行为，可能是由于对工作无兴趣，或者是由于与同事发生了冲突，也可能是其他方面的原因。这些情况被看作是动机的复杂性所造成的结果，归因理论对此作了深入的探讨。

归因理论是由美国社会心理学家凯利（Kelley）和韦纳（Weiner）共同提出的。最初，凯利认为，在人的知觉过程中，可以将这个人的行为归结为三个方面的因素：知觉者本人的特点、知觉对象的特点以及知觉者与知觉对象进行交往时所处的情境。究竟归结为何种因素，要按下述三个标准确定：第一，连续性，即人的知觉对象的行为在不同场合下是否一致；第二，一致性，即观察某个人是否与周围其他人有相同的反应；第三，独特性，即一个人在其他的情境下是否也以同样的方式作出反应。后来，韦纳提出了成功和失败的归因模型。他认为，人们的行为获得成功或遭到失败主要可以归因于四个方面的因素，即努力程度、能力大小、任务难度、运气和机遇等。对于行为的成败以何种原因作解释，在很大程度上决定着该人此后的行为动机与行为方向。比如，一个人可以将失败归因于天生能力低、脑袋笨这样的自己难以控制的内因；可以将失败归因于不够努力这样的可以由自己主动控制的内因；也可以将其归因于偶然的不可控制的外因。如果是第一种情况，他就会降低以后从事同样行为的动机。如果是后两种情况，他就可能保持甚至增强同类行为的动机。

一般说来，人们都倾向于将成功归因于自己的主观努力，而将失败归因于各

种不可控制的因素。究竟会归因于哪些因素，取决于个人的价值观和性格等特点。但作为激励者，则应尽量帮助被激励者将成败归之于自己的主观努力，特别是要避免归因于不可控的因素。

16.2.3 对行为进行引导

在一些动机的支配下，人总会表现出一定的行为。个人所作出行为一般都是出于个人的动机和目的，因而个人的行为不一定完全符合组织的目标。激励的目的在于将个人目标和组织目标有机地结合起来，使个人的行为符合组织的预期目标。这就需要管理者有意识地引导、控制和改造组织成员的相关行为。在这一方面，强化理论和行为矫正模型为我们提供了有益的启发。

强化理论是由美国著名心理学家斯金纳提出的。这一理论研究的立足点并不是人的内心状态与激励关系。斯金纳认为：人的内心状态是个“黑箱”（这正说明了动机的不确定性和复杂性），只能通过外界控制来影响人的行为。所谓强化是指随着人的行为方式之后发生的某种结果会使以后这种行为发生的可能性增大。这就是说，那些能产生积极或令人满意结果的行为，以后会经常得到重复，即得到强化。反之，那些产生消极或令人不快结果的行为，以后重新产生的可能性很小，即得不到强化。按照这种理解，强化某种行为是激励过程的一个重要环节。

斯金纳的理论包括三个基本概念，即驱动力、习惯和强化。驱动力是需要的内在状态，它由各式各样的条件所发动，其中包括了前面讨论的“需要层次理论”中提到的各种需要；习惯是在特定环境下，外界事件及其对人的作用所导致的反应之间的一种有训练的联系，它表明了刺激—反应间的关系，决定员工的行为选择和方向；强化在一定程度上决定了人的某种行为是否需要重复，它能增强习惯，强化的过程也是新习惯形成的过程。

同时，斯金纳将强化划分为正强化和负强化两大类型。它们既能独立采用，又可以适当兼用。所谓正强化，就是对那些已出现过的积极的、令人愉快的行为给予一定的肯定或奖励，使之巩固和保持。相反，负强化即是对那些已出现过的消极的、令人不快的行为给予一定的否定与惩罚，以使它们削弱直至消失。需要注意的是，正强化与奖励、负强化与惩罚并不完全等同。奖励后的积极行为可以得到保持，也可以消退；而强化的目的通常是使积极的行为得到保持或增强。惩罚仅是对那些不良行为起强制性和威胁性作用，以期减少或消除这些行为，但它能否与期望一致，有待于惩罚后的实际效果。

后来，赫西和布萊查德等人又进一步明确了组织学习的强化原则，即通过强化刺激以加强记忆、强化和修正人们的行为。这些原则具体包括：第一，经过强

化的行为趋向于重复发生；第二，在激励一个人按某种特定方式行为时，正强化比负强化更有效；第三，所期望取得的工作成绩应予以明确规定和表述；第四，工作成绩的反馈是强化的重要形式之一；第五，激励或强化的需要和训练的需要不同。这样，强化理论就为激励者提供了一个控制和引导组织成员行为的基本模式。

行为矫正模型实际上是强化理论的具体应用，它提出了一系列矫正行为的步骤和程序。具体说来，它包括以下内容：第一，确认与绩效有关的行为；第二，测量有关行为；第三，确认工作行为的情景因素；第四，拟订并执行一项策略性干预措施；第五，评估绩效改进的情况。由此，我们可清楚地看到，工作绩效与组织成员的行为密切相关，而组织成员的行为既取决于若干情景因素，也取决于它是否有明确有效的外部刺激或干预。这一外部刺激或干预指的就是激励。

16.2.4 激励的原则

激励的过程应当包含着区分和把握人的需要，了解和认识人的动机以及控制、引导和改造人的行为。但是，在整个激励过程中，还应当遵循一定的原则。美国学者小克劳德·乔治在《管理他人的艺术：激励雇员》中认为，激励必须遵循的原则有：

(1) 为你自己和员工制定出切合实际的目标，这些目标既具有挑战性，又可以通过努力而能实现；

(2) 员工能在管理者决策前有适当的参与，认真地表达自己的意见与观点；

(3) 努力地了解员工的工作表现，弄清工作取得什么样的进展以及出现了什么问题，并能进行坦诚交流与反馈；

(4) 经常向员工交流情况，向他们解释要做什么和为什么做，以增进彼此间的了解，增强他们对管理者的信赖；

(5) 员工告诉你什么都需要听，努力理解他们在谈论些什么，对他们的想法、建议要给予好评，使其感到自己的重要性；

(6) 真诚地关怀员工成长与发展，并在适当时候向他们提出建议；

(7) 表扬要坦率、真诚，公开表扬是用来鼓舞人的热情，提高他们的重要性的最强有力的方法之一；

(8) 要经常坦率地找那些惹你生气的人交换意见，而不要发火，那些可能酿成重大危机的事件应及时予以解决；

(9) 思想开放，要愿意听取新意见，即使那些与你的想法大相径庭的看法也要努力听取；

(10) 只有在必要时才训斥，而且只能在私下里进行，其目的是纠正与教育；

(11) 尽可能使人们对工作感兴趣、愿意干，这将有助于他们实现个人目标，因而也能达到管理者的目的；

(12) 不要怕放权，要充分放手让员工在工作中大胆地干；

(13) 不要用威胁手段强迫员工去完成工作，要消除不必要的威胁与惩罚；

(14) 宽宏大量，不要与你的员工争名利，一旦自己错了，要勇敢地承认是自己错了，而肯定你的员工是正确的；

(15) 当员工需要支持时要支持他们，为他们提供一些灵活性和个人选择的机会，包括积极寻找提拔他们的机会；

(16) 鼓励与帮助你的员工制定好自己的目标，保证让你的员工知道，如何工作才能实现其个人目标。

乔治一再强调，最好的激励者不是一个粗暴或者自视高人一等、滥加恫吓的人，因为这样的人往往会使员工不满，甚至会不自觉地放慢他们的工作步伐；最好的激励者不是那种没完没了地唠叨生产和产量的人，如果这样的人能够少强调一点儿产量，多强调一点儿人，也许更能导致高产；最好的激励者不是那种独断专行和包揽决策的人，因为这样的人很少能得到员工的支持。由此可见，一个好的激励者要学会尊重人，在管理工作中以人为中心，具有民主精神和虚心接受下属意见的工作作风。

16.3 激励的重点

16.3.1 需要与目标

一切激励目的的达成都要通过满足组织成员多种需要的方式来实现。需要是多种多样、千变万化的，却又构成了最基本的激励要素。需要的满足和利益的实现归根结底都要求管理者掌握一定数量的不同种类资源，否则，激励就只能是空话。因为，物质奖励离不开金钱、实物等资源，精神奖励也同样离不开职位、荣誉等资源。管理者所掌握的资源的规模和结构从根本上决定了达到激励目的的可能性。当然，激励效果也取决于对资源的不同组合（我们讲究物质激励与精神激励相结合，实际上就是对不同资源的组合）的运用。

资源之所以具有如此的重要性，是因为资源通常是“稀缺”的。这种“稀缺”性具有双重效果：第一，正是“稀缺”性的存在，才使竞争成为必要。这是激励能发挥有效作用的一个前提。第二，“稀缺”性会加剧人们产生需要时的紧张感。这会在一定程度上强化激励的重要性。此外，资源的下列属性是激励过程中应该考虑的：

(1) 资源的性质和规模。虽然有的需要特别是高级需要无法量化,但它们会表现出需要程度的强弱,这要求激励者通过提供“高层次”的资源来调节激励的强度(比如晋升)。而对于一些需要来说,它们会在数量上有所体现,这就要求激励者通过提供一定数量的资源来达到激励的目的(比如加薪)。

(2) 资源的结构。人的需要可以表现为多种形式。不同性质的需要应该通过不同的资源来实现。比如,权力需要可以通过职位晋升来得到满足,生存需要可以通过工资发放来得到满足。但是,资源与需要之间的这种关系不是一一对应的。同一性质的资源可能满足多种需要(例如,金钱既可以满足生存的需要,也可以以奖金的形式来使职工获得成就感),同一性质的需要也可以通过不同的资源得到满足(比如,生存的需要既可以用金钱来满足,也可以用实物来满足)。可见,资源与满足需要之间的关系也是非常复杂的。不过,一定数量的资源能满足人的一些需要,不同性质的资源可以满足不同性质的需要。

需要是与目标联系在一起的,需要产生目标,目标又是动机的直接指向,它能给人们带来合理的预期;而较高的预期无疑会增强激励的效果。对此,爱德温·洛克提出的目标设置理论能为我们提供很大帮助。他认为,目标是引起人们行为的最直接动机,设置合适的目标会使人们产生达到目标的内在需要,从而产生强烈的激励。该理论的基本点在于,目标之所以成为激励因素是因为它能引起人们思考。它使人们主动地比较他们目前的行为能力与要完成目标所需能力之间的差别。这就将目标、需要、动机、能力和激励有机地结合起来了。

设置合理的目标之所以会起到激励作用,是因为目标大多具有可感觉性、可度量性、可比较性和可分解性。我们经常提到的目标管理就是这种激励方法的具体运用。一般地说,目标管理至少可以从两个方面起到激励作用。第一,从目标管理的基本含义来看,它指的是上级与下级一起协商,把管理系统的总任务转化为组织的共同目标,由此决定了上、下级的责任关系和分目标,并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位与个人贡献的标准,从而最大限度地调动所属单位、人员的积极性和创造性,为实现组织的总目标各负其责,各尽所能。从期望理论的角度来说,进行目标管理,就意味着由管理人员与下属人员一起商量,为下属人员制定目标,并共同讨论实现目标后的报酬问题。这样,管理者和职工都了解对表现的期望和对报酬的期望。如果这种报酬是合理的话,那么他们就会受到更大的激励,会为完成自己的目标任务作更大的努力。第二,目标管理倡导的是下属的参与。这既有利于保证所设置的目标的合理性,又能使下属从参与中获得某种满足感。因为,它为下属提供了发挥创造性的机会,也便于下属进行自我控制、自我激励和自我管理。

16.3.2 公平与奖惩

在实际管理中，人们往往对资源分配中的公正合理性存着强烈的主观感受。这种感受会受到多方面因素的影响，然而，一旦形成这种感受，将直接影响人的情绪与工作态度。1963年前后，美国管理心理学家亚当斯提出了“公平理论”。他认为职工的工作态度与生产积极性不仅取决于他（们）所获报酬的绝对量，而且取决于他（们）所获报酬的相对量。所谓绝对量，即为实际获得量；所谓相对量，是指自己获得的报酬与他人的比较以及自己现在获得的报酬与过去的比较。

亚当斯特别关注人们对投入与收益比率进行的比较，指出为什么人们觉得公平，是因为人们感到他们得到大量的收益，与他们的投入如时间、努力、经验等是相称的；反之，人们觉得不公平，是因为他们的收益与投入不相称。亚当斯理论说明，管理者不仅要看到报酬分配中的绝对量，而且要关注员工所获报酬的相对量。如果在某些时候人们获得了可观的绝对量报酬，但分配的相对量仍让员工感觉是不公平的，这同样也会挫伤员工的积极性。若绝对量是不公的，相对量也是不公的，则他们的主动性就更难发挥了。只有产生分配上的公平感，员工才会心情舒畅，努力工作。

所谓公平与不公平感的产生都是比较的结果，是在与他人或自己进行比较后的主观感受。人们进行比较时，会选取相应的比较标准与内容，这显然带有较大的主观性。再加上比较结果也包含着若干个人的主观认识，所以公平感的认识也不是一个简单的问题。形成这种认识的原因是多方面的，有自身的素质、价值观、比较方法与对利益的追求等因素。通常情况下，少数人又常常过低地估计自己的收益与他人的投入，而过高地估计自己的投入与他人的收益，这样在实际运用这个理论时是较为困难的。

亚当斯还认为，如果有人产生了不公平感，就会去采取特定的措施调整自己的主观认识以满足其需要。大致说来，他们可以通过采用下列任何一种方式去重新确立公平感。第一，改变自己的投入与收益。若觉得自己投入大了，则会减少对组织的贡献与努力；若觉得自己收益小了，则会向组织中的管理者要求更多的报酬。第二，改变他人的投入与收益。若觉得他人投入小了，则会千方百计地使得他人加大投入；若觉得他人收益大了，则会要求管理者减少他人的收益。第三，既改变自己的投入与收益，又改变他人的投入与收益。第四，通过自我解释，使得客观上不公平变为主观上的公平，达到自我安慰的目的。所谓的“精神胜利法”就是一种造成虚假公平感的方法。第五，调换一个比较对象，该对象不是收益比自己小，就是投入比自己大，或兼而有之。人们常说的“比上不足，比

下有余”，就是通过改变比较对象，以获得主观上的公平感。第六，为了摆脱由不公平感所造成的情绪波动以及心理上的不平衡，往往通过发牢骚、吐怨气或制造人际矛盾等手段去得到“新的补偿”。第七，如果一个特定环境总是使人感到不公平，员工就会要求离开这个环境，到组织中另一个地点或部门工作。其中，极端的方式甚至是调离组织。简言之，对于被激励者来说，（不）公平感的存在会强（弱）化他的行为动机。正因为如此，激励者才应该努力创造一种公平感，以强化被激励者的行为动机。

一般说来，某些不公平现象可以在人们身上忍受一段时间，但公平问题长期得不到解决，其负面效应的积累就会造成突发性的事件与后果，这不能不使管理者高度警惕。这就是说，不仅在物质利益分配中，而且在精神利益分配中，人们也同样会期望获得公平感。说得具体些，人们不仅关心物质（精神）利益分配中所获得的绝对量，而且还关心所获得的相对量。

在管理实践中，被程序化了的经常性报酬在客观上经历了无数次的调整而趋于公平，在主观上也得到了公平的认同，所以，公平问题最集中地体现在奖惩活动中。奖惩能够控制、引导和改造人们的行为，它是最基本的激励方法。在奖惩过程中应遵循以下四个方面的原则：第一，以奖为主，奖惩结合。这与激励的目的完全一致，因为激励本身就是调动人的积极性、主动性和创造性。从这个意义上说，奖励是最积极的激励方法，而惩罚则是消极的。即便奖励不能达到最大限度发挥人的潜能的作用，它至少也能满足人“自尊”的需要，而惩罚大多会伤害人的“自尊”。第二，奖惩要讲究时机和场合。奖惩不能无限期的拖延，拖延会淡化组织成员已经取得的成就的满意感或降低组织成员对不当行为的“负疚感”。同样，奖惩也要注意场合。恰当的公开表扬会给成员带来额外的满足，而不恰当的公开批评则会使成员“自暴自弃”。第三，奖惩手段必须是可以感知的。感知到奖励手段的存在可以增加人们的成就感和满足感。从而有助于强化积极的行为；感知到惩罚手段的存在可以充分发挥惩罚的“威慑”作用，从而有助于避免消极的行为。第四，奖惩要讲究充分性和公正性。所谓充分性主要是指在绝对量上能最大限度地满足成员不同的需要，而所谓的公正性主要是指在相对量上保持合适的尺度。对于后两点，VIE理论给予了特别的强调和解释。

在《工业管理与组织》一书中，亨利·西斯克总结出了VIE理论，即原子价、手段和期望理论。这一理论假定：（1）每个工人的行为都是个人所作的抉择的结果。换句话说，行为不能归纳成一个简单的“刺激—反应”公式。相反，工人的行为是为了达到一个预定的结果而作出的经过仔细的、有意识的考虑和选择

的结果。(2) 期望被定义为一种认为某种形式的行为将导致某特定结果的信念。(3) 一定存在一种被感知的手段。个人一定会感知他们的行为是达到一定目的的手段。原子价的概念使人们认识到所有的结果对每个人并非具有同样的力量或吸引力。一个结果的原子价介于-1.00 和+1.00 之间。所以一个预期结果的原子价可以使一个人回避或反对那个结果, 或对该结果采取中立态度或行动, 或积极地被该结果所吸引。(4) 承认内在奖酬和外在奖酬的作用, 并强调奖酬的公正性。

16.3.3 参与管理与工作的丰富化

参与管理的形式和内容都可以是多种多样的, 比如, 鼓励下属提供合理化建议甚至是参与决策都是参与管理的重要途径。参与管理之所以能够帮助实现激励目的, 主要是因为参与反映出了一些基本的激励因素。它是认识的一种方法, 它能满足下属归属的需要和受到他人赞赏的需要。尤为重要的是, 对被激励者而言, 参与能给人以成就感。也就是说, 参与管理作为一种管理制度也能发挥激励作用, 对于整合组织、提高士气都有积极的作用。此外, 参与管理能够集思广益, 并在此基础上整合个人目标, 将其统一到组织的预期目标中来。这与激励的本质目的是一致的。所以, 现代管理者越来越多地通过鼓励组织成员参与管理来实现对组织成员的激励。

同参与管理一样, 工作丰富化也是一个重要的激励手段。从赫兹伯格的双因素理论中, 我们可以知道, 诸如挑战性、成就、赞赏和责任等都被认为是真正的激励因素。由此我们可以推论, 促进工作丰富化, 从而使工作具有挑战性和富有意义, 也能起到很大的激励作用。

工作丰富化具有两层含义: 一是职务内容的扩大化; 二是工作意义的丰富化。由于职务内容的扩大化, 工作内容也会有更多的变化, 从而可以消除因重复操作带来的单调乏味感。尽管它只意味着职务工作范围的扩大, 只增加了一些与此类似的工作而并没有增加责任, 但它至少能保证职工没有“单调乏味感”从而没有“不满意感”, 能给职工带来“较低层次”的满足感。而工作意义的丰富化则试图在工作中建立起一种更高的挑战性和成就感。按照各种激励理论的研究和分析, 这无疑能给职工带来“较高层次”的满足感。哈罗德·孔茨认为, 可以通过下述方法使工作丰富起来: (1) 在决定某些事情如工作方法、工作顺序和工作速度, 或接受还是拒收材料等方面, 可给工人以更多的自由; (2) 鼓励下属人员参与管理和鼓励工人之间相互交往; (3) 让工人对他们的任务有个人责任感; (4) 采取步骤以确保职工能够看到他们的任务对企业的产成品和福利方面是怎样作出贡献的; (5) 最好在基层主管人员得到这种反馈之前把职工的工作完成情况

反馈给他们；(6)在分析和变动工作环境的物质方面，如办公室或厂房的质量、温度、照明和清洁卫生等，要让职工参加。

本章小结

激励是在外部某种刺激因素的影响下而使人产生一股内在的动力并朝向所期望的目标追求、奋斗的心理活动过程。作为管理手段的激励，是利用人的需要的客观性和满足需要的规律性以及帮助组织成员满足需要的同时去促使满足需要的行为朝着实现组织目标的方向运动。或者说，激励就是指，在一定的外部环境下，组织的领导者通过采取有计划的措施并借助一定的载体，激发组织成员的动机与需要，使之产生领导者所预期的行为反应，从而正确、高效地达到组织所预定的目标。归根到底，就是激发人的动机和诱发人的行为，它实际上是一种对人的行为的强化过程。在现实情境中，人的需要往往不止一种，而是会同时存在多种。这些需要的强弱也会随时发生变化。任何时候，一个人的行为动机总是由其全部需要中最重要、最强烈的需要所支配、决定的，是朝着满足优势需要的目标努力的。这种努力的结果又作为新的刺激反馈回来调整人的需要结构，指导人的下一个行为，这就是所谓的激励过程，也称动机—行为过程。激励的意义在于，能够调动人们潜在的积极性，从而出色地实现既定目标和不断提高工作绩效。对于一个组织来说，有效地运用激励的方式，可以吸引并真正留住人才，提高组织成员的素质和营建出优秀的组织文化氛围，并在组织目标的实现中推动整个社会的发展。当管理者在管理过程中实施激励时，要学会把握人的需要、认识人的行为动机和对人的行为进行正确的引导，特别是要遵循激励的原则。

关键术语

激励	需要	动机	行为
优势需要	需要层次理论	生理需要	安全需要
社交需要	尊重需要	自我实现需要	工作激励理论
双因素理论	保健因素	激励因素	期望理论
归因理论	强化理论	公平理论	行为矫正模型
VIE 理论	参与管理		

复习思考题

1. 什么是激励？简单激励模式如何用图表示？
2. 作为管理手段的激励具有哪些特点？
3. 试分析激励的机理。
4. 简述激励的作用。
5. 为什么运用激励手段应首先把握人的需要？
6. 人的行为动机与人的需要之间是什么样的关系？
7. 简述期望理论的基本内容。
8. 简述强化理论的基本内容。
9. 简述行为矫正模型的基本内容。
10. 管理者的激励活动应遵循什么原则？
11. 管理者在开展激励活动时应把握哪些重点？

组织沟通

案例导入

伯明翰中郡建筑协会（Birmingham Midshires Building Society）总部设在英国中部，是建筑业 20 强之一，曾是业绩最差的建筑公司之一。20 世纪 90 年代初，协会董事会面临的形势是要么变革，要么被竞争对手吞并。协会于 1990 年末全面、认真地展开了业务再造工程项目。该项目的主要目标着眼于整个组织，包括提出新的愿景和价值、组织结构调整、成立新的跨职能团队等，以使客户对企业的服务更加满意。

协会的管理者们在再造过程中引入了各种沟通技巧帮助再造工程的实施，确保每个人都能充分地了解改革的进展情况。比如，执行团队常常召开正式和非正式会议，包括上班前一起喝咖啡，讨论一些问题并让每个人都了解改革各方面的进展情况；协会还定期召开每两周一次的正式会议。为了创造更好的氛围，协会规定全体员工，无论级别高低，在协会里相互之间都直呼姓名。1992 年，执行团队签发了 165 项可行项目，这些大都是协会员工首先提出的。每项行动都由指定的领导负责并制定明确的执行时间表。管理人员也提供变革项目和部门更新，以鼓励跨部门的对话和理解。协会通过出版杂志和新闻简报报道变革团队的进展

和相关新闻。执行团队的每位成员都可以访问各个分支部门，但日程由被访问者确定。通过这些会面，高层执行团队的成员能面对面地了解有关重要问题和仍需改革的环节。通过这个活动，每年大约能收集到 200 条有用信息。协会还利用客户满意分值来衡量“超越期待”的客户感受，广告则设计成宣传协会在“超出期待值”中取得的实实在在成就的事实，是客户感受的反馈。

资料来源：[美] 尼克·奥博伦斯基：《公司再造》，163~171 页，北京，华夏出版社，2003。

17.1 沟通概述

17.1.1 沟通的概念

所谓沟通，是指具有不同背景、地位、利益、思想、感情、观念的人们之间通过信息的传递和交流而形成的互动和意义的理解。信息的传递和交流是手段，意义的理解才是目的，是沟通行为的实质。在沟通的过程中，信息的传递、交流与理解是相辅相成、缺一不可的，它们共同构成了完整的沟通概念。没有信息的传递与交流，不可能达到意义的理解。而且，如何进行信息的传递与交流，也极大地影响着沟通的质量。现代沟通理论越来越注意研究信息传递与交流的技巧，注意培养人们与沟通相关的技能，其原因就在于此。

但是，仅有信息的传递与交流并不能保证一定能实现良好的沟通。因为，沟通本身是一个复杂的人际交往过程，沟通各方在思想观念、社会地位、文化背景和知识水平等诸多方面都可能存在着很大的差异，加上沟通过程中大量难以避免的技术上的缺陷，如难以辨认的字迹、电话中的静电干扰、接受者的疏忽大意以及生产现场中来自设备或同事的背景噪音等，构成了沟通过程中的干扰因素（噪音），沟通过程中的任何环节上都可能造成信息的失真，从而不同程度地影响到对意义的理解，导致沟通无法顺利进行。

在日常生活中，良好的沟通常常被误解为双方意见一致。我们常常听到这样的说法，即与某某人“无法沟通”。这句话的实际含义往往是“他不接受我的观点和要求”，双方之间无法达成一致。实际情况是，双方虽然互不赞同，却极有可能非常清楚地了解彼此的想法。这个时候可以说是仍然存在着沟通的。我们这里所说的沟通所指的就是信息接收者与信息发出者对信息内涵的理解完全一致。

完整的沟通过程包括七个环节或要素：（1）信息源；（2）信息；（3）编码；（4）通道；（5）解码；（6）接收者，即沟通对象；（7）反馈。在组织中，信息的

发出者可以是任一级别的管理者，也可以是普通的组织成员。他们将所要传递的信息转换成用于沟通的符号，以便于信息的传递和意义的理解。一般说来，这一过程同信息发出者的社会地位、身份、受教育程度、沟通技能、态度、知识和所处社会文化系统等若干因素有着非常紧密的联系，进而影响到信息传递的方式。通道是信息传输的管道，其形式是多种多样的，如空气、纸张、肢体语言和电子媒介等等。不同的通道在性质、速度、成本、接收性和可控性上有所不同。同具体的沟通过程相联系，通道的不同特点在很大程度上影响着沟通的效果。接收者是信息传递的对象，在接收到信息后有一个将其转换成自己可以理解的形式的过程。这一过程同样受到包括接收者的技能、态度、知识、社会文化系统、身份、地位、受教育程度等多重因素的影响，并进一步影响到接收者对于信息的理解。沟通的最后一环是反馈。即信息接收者将自己对信息中所含意义的理解反向传输给信息源，对信息是否被理解进行核实和印证。反馈是沟通过程中不可缺少的环节，它使沟通过程形成一个完整的回路。通过及时、有效的反馈，可以推动沟通的有效进行。

良好、有效的沟通并非都是一次性完成的。有时，这个过程往往需要“信息传递—反馈”过程的多次反复才能达到预想的效果。

17.1.2 沟通的目标

组织中的沟通并非简单的信息单向流动，而是沟通双方之间的双向信息互动。当信息由信息源流向接收者时，前者是主体，后者是客体，但当信息反馈时，双方的位置则发生了变化，后者是主体，而前者是客体。所以，沟通无非是人与人之间的沟通，在沟通的过程中，主体和客体都只是相对而言的。关于沟通的途径，可以说，良好、有效的沟通需要双方使用统一或相同的符号，对沟通的情景有相同的理解。人们会有这样的体会，即操着同一种语言、生活背景相同的人，沟通的有效性较高。否则，沟通的有效性较差。

沟通过程中，随着信息的相互传递，双方的心理和行为或多或少都会受到一定的影响。这是因为沟通双方的目的不仅仅在于获取信息，更重要的是通过信息的传递去影响对方的思想和行为，从而达到一定的目的。因此，在沟通过程中，沟通双方会围绕着这一目的去不断调整自己，进而达成协调一致。当然，沟通过程中不可避免地存在着“干扰”。因为，沟通是在不同主体之间借助不同的媒介而进行的信息的传递与交流。不同主体各自的身份、社会地位、所受教育程度、所处文化背景、态度、知识和语言习惯的差异、不同媒介自身的特点等，都会对信息的传递和交流产生一定的影响，从而构成沟通过程中的干扰因素。不过，只要沟通各方本着积极沟通的态度，就可以克服沟通过程中的障碍，达到沟通的目的。

标。在组织的运行中，沟通的目标可以概括为以下几个方面：

(1) 搜集和发送信息。组织本身就是一个社会系统，由内部的各个子系统和要素组成，组织的运作和内部各部分的联系就是通过信息的传递和交流进行的。组织的管理者要使组织运转起来并良性发展，就必须通过信息的搜集和发送，使各个部门协调统一、分工配合、高效运转。组织工作效率的高低和服务质量的好坏有赖于各个子系统和员工之间的良好协调。缺乏沟通，就会出现各自为政的现象，部门利益就会被置于整体利益之上，就会产生不必要的内耗，阻碍组织的良性运行。同样，组织又同外部环境构成了一个更大的系统，需要同该系统中其他的部分进行物质、能量和信息的交换。通过向外部发送有关组织的各方面的信息，使组织获得外界更好的理解和支持，为组织的生存和发展创造一个良好的环境。同时接收外界有关组织的各方面的信息，主动做出调整，提高组织的环境适应性。例如，搜集关于组织生存环境的信息，包括市场需求和竞争对手的状况等，适时地对产品结构进行调整，提高自身的竞争力。组织的发展需要不断创新，创新需要及时了解各方面情况的变化，及时做出反应。这一任务只有沟通才能完成。

(2) 激励员工。激励的方式多种多样，也各有特点，但要真正地起作用，必须较为充分地了解激励对象的内心世界，包括情感、价值、需要、动机、兴趣，等等。通过与下属员工的沟通，使管理者对于自己的下属员工的情况做到心中有数，可以更好地、有针对性地激励员工。

(3) 加强管理。现代社会生活的日趋复杂，使得任何一个组织的生存环境都产生了巨大的变化，组织内部的员工、组织的外部环境都与以往不同，这就给组织管理者提出了更高的要求 and 更大的挑战。组织要想在当今世界中更好地生存和发展下去，必须加强对组织的管理，这其中包括内部管理和外部管理。现代组织管理方面的研究日益丰富和深入，提出了诸如企业再造、人本管理、学习型组织、冲突管理、战略管理、危机管理等多种理论和方法。无论这些理论和方法多么复杂，其中有一个基础性的要素是谁也不能忽视的，这就是沟通。离开了沟通，任何组织都将寸步难行，加强管理更无从谈起。可以肯定的是，随着社会生活的日益复杂化和多样化，沟通必将在组织管理过程中发挥着越来越重要的作用。

(4) 宣泄情感。现代社会是一个组织化社会，组织在人们的日常生活中扮演着越来越重要的角色，组织生活构成了人们社会生活的一个必要的组成部分。组织生活的好坏直接影响着员工对组织的态度及其行为。组织生活应当是丰富多彩的，只有这样，组织才会具有吸引力和凝聚力。这就决定了组织不仅仅是人们工

作的场所，同时也是人际交往的地方。要想使组织成员真正成为组织的一分子，就应成为成员宣泄情感的家园。只有这样，组织的凝聚力才能真正地得到提高。

(5) 影响自己无权支配的人物。组织的管理者要同组织内外方方面面的人打交道，有些人是自己职权管辖范围内的，有些则在其外。一个组织要很好地发展下去，离不开外界各种环境的理解和支持，这些环境包括各种各样的相关组织、组织的服务群体、舆论与媒体，等等。组织管理者应注意与这些外界环境形成良性的互动，而互动的手段就是沟通。通过与它们的沟通，向它们宣传组织的理念、长远目标，并以组织优良的服务和产品与之相配合，才能够影响并争取它们的理解和支持，以利于组织的发展。

17.1.3 沟通的作用

事实上，在组织管理和运行中，有效的沟通是能够达到上述目标的，即能够在达到上述目标的道路上发挥作用。进一步地说，沟通的作用可以概括为以下几个方面：

(1) 稳定员工思想，改善组织内的人际关系。沟通是人们的一种重要的心理需要，根据马斯洛的需要层次理论，进行社会交往是人的需要中一个非常重要的部分和不可缺少的环节。缺乏沟通，会使人感到孤独、缺乏安全感，甚至会影响到一个人健全人格的形成。良好而有效的沟通可以使人宣泄情感，缓解紧张与不安，使人感到心情舒畅，促进相互之间的了解，从而改善人际关系。

(2) 促进民主化管理。沟通有助于组织民主化管理的开展，管理的民主化则会进一步促进组织全方位的沟通，上下级之间、部门之间、个人之间的沟通能够加深各方之间的相互理解，调动员工的主动性，促进员工的思考与探索，并激发出无限的创意，使组织运行更加合理。所以，沟通既可以促进领导改进管理方式，又可以调动广大员工参与管理的积极性，增强他们的主人翁责任感，增强企业的凝聚力。

(3) 有助于高绩效团队建设。现代组织管理中强调建设高绩效的团队，高绩效的团队是组织不断应对各种挑战、不断发展的基础。而要把具有不同背景和经历的诸多个体塑造成为一个强有力的团队，使他们朝着一个共同的目标而不懈努力，首先需要做好的工作就是沟通。沟通可以起到联络感情、互通信息、协调统一认识的作用，有助于形成一个良好的工作氛围。

(4) 有助于减少组织冲突。根据冲突管理理论，组织内部的冲突难以避免，有的时候或许在一定程度上组织内部的冲突还具有积极的意义，关键在于管理者如何有效地对冲突进行管理和引导，使组织内的冲突保持在一定的限度内并朝着有利于组织的方向发展。其中，一项重要的工作就是沟通。成功的管理者必然是

高效的沟通者，有效的沟通有利于减少组织中不必要的冲突。如果不能进行有效的沟通，就可能会引起冲突，从而也会阻碍有效地进行冲突管理，组织将在不断的冲突和内耗中日渐衰竭。

(5) 有助于提高组织应对危机的能力。随着社会生活的日益复杂和多变，组织的生存环境发生了巨大的转变，如何应对和管理随时可能出现的危机成了组织管理者的一项十分重要的任务。沟通是危机管理的基础性工作，良好而有效的沟通可以使管理者及时察觉外界潜在的危机，在危机来临时使信息交流在危机管理中迅速而有效。通过沟通，可以使一部分人的经验成为组织的财富并为全体人员所共享，不同观点的撞击可以产生创新，找到解决危机的新办法，从而有利于危机管理水平的提高。

17.2 沟通过程

17.2.1 沟通的形式

沟通是人类社会中最普遍的现象之一，一切人际交往都离不开沟通。沟通的形式多种多样，在不同的群体范围中会有不同的沟通方式，或者说会选择较为有效的沟通方式，同样，人们面对不同的交往对象，也会选择不同的沟通方式。所以，沟通方式的选择往往因时、因地、因人而异，人们会根据自己的判断去选择那些被认为最有效、最便捷的沟通方式。概括起来，依据不同的标准，可以将沟通大致划分为以下几种基本形式：

(1) 人际沟通与组织沟通。依据沟通参与者的不同来划分，可以把沟通分为人际沟通和组织沟通。人际沟通是指个人之间（可以是两个，也可以是多个人之间）发生的沟通行为。在我们的日常生活中不断发生着大量的人际沟通，它的特点是较为随意、没有固定的模式。一般地说，可以将组织中的人际沟通分为一般员工之间的沟通、领导与一般员工之间的沟通和领导之间的沟通。它在形成良好的群体氛围、协调人际关系以及实现群体目标方面都能够发挥重要的作用。广义的组织沟通包括组织中个人的沟通，而狭义的组织沟通则是指发生在组织内部各部门之间、组织与外部环境之间的，以组织为主体或客体的沟通。它的特点是受一定的组织规章制度的约束，形式较为正式，沟通双方中至少有一方为特定的组织或组织中的某一部分。

(2) 正式沟通与非正式沟通。依据沟通是否经由组织制度规定的正式程序进行，可以将沟通分为正式沟通和非正式沟通。也就是说，正式沟通是指经由组织规章制度规定的正式程序，通过组织的正式层级体系或结构所进行的信息传递与

交流。它包括组织内部的文件传达、定期报告、召开会议、正式颁布规章制度、发布公告以及组织之间的信息交流。正式沟通较为严肃，约束力强，可以使信息沟通保持权威性。一般说来，重要的信息传递和交流多采用此种形式。但正式沟通由于依靠组织正式层级和程序，形式相对刻板，信息传播速度较慢，而且容易出现信息失真或扭曲。非正式沟通则是指通过组织正式程序以外的其他途径进行信息交流和沟通，如街谈巷议、家长里短以及同事之间的任意交谈都是非正式沟通。非正式沟通在社会生活中的方方面面都大量存在，途径繁多且无定式，不受拘束。组织中的非正式沟通系统可以发挥几个方面的作用：促进员工满足社会交往的需要；对组织的正式沟通提供辅助作用；有利于改进组织绩效；提供一种更为有效快捷的沟通渠道。这些特点使它往往比正式沟通更受人们重视。非正式沟通的优点非常明显，不拘形式，快捷明了，渗透力强，且经常可以获得正式途径无法得到的内幕消息。缺点是难以控制，容易失真，会加剧小团体的形成，产生内耗。

(3) 垂直沟通、水平沟通和斜向沟通。依据沟通的方向可将沟通划分为垂直沟通和水平沟通、斜向沟通。垂直沟通是指依据组织层级关系所进行的自上而下和自下而上的沟通，因此又可被分为向上沟通和向下沟通，前者是由下属向上呈报信息，后者则指信息从管理者那里开始自上而下传送给下属和员工。水平沟通是指位于组织内部同一层级的部门、机构和个人之间的沟通，其主要目的是为了加强不同主体之间的协调，以较好地解决问题。在当今动荡多变的环境中，为节省时间和加强协作，组织常常需要更多地进行水平沟通。例如，跨部门团队就非常需要这种方式形成互动。但是，过多的水平沟通会引起不同部门之间的协调问题。水平沟通又可分为多向与双向沟通，前者是指多个沟通主体之间进行信息的传递与交流，后者仅指两个沟通主体之间的沟通。斜向沟通，指信息在不同职能部门的不同层级之间所进行的传递与交流。现代组织结构的基本模式是“科层制”，它将组织划分成具有不同层级的部门，信息流动以垂直沟通为主，限制了信息在各部门流动的速度，不利于管理效率的提高。斜向沟通能够在一定程度上改变这一点，它可以节省信息流动的时间，提高沟通的速度和效率，在组织管理中起着重要的作用。现代电子技术的发展进一步促进了斜向沟通。但是，与水平沟通一样，从管理的角度看，过多的未经过部门管理者而展开的斜向沟通也会产生问题。

(4) 内部沟通与外部沟通。这是依据沟通所发生的边界来进行划分的。内部沟通是指发生在组织边界以内，组织内部各个部门之间、各机构之间以及员工之间所进行的沟通。内部沟通的作用在于统一思想、澄清认识，协调一致，减少内

耗。内部沟通的好坏直接影响着组织的凝聚力和竞争力，关系着组织的兴衰存亡。外部沟通是指超越组织边界限制的外向沟通，是组织以及下属的机构和部门与外界所进行的信息交流和传递。它能够帮助组织树立形象、对外宣传组织的目标与宗旨，获得尽可能多的理解与支持。同时，也是组织及时了解外部环境所发生的各种变化的问题行为，目的是让组织能够及时地采取应对措施，提高组织的环境适应能力。

(5) 直接沟通与间接沟通。这是根据沟通是否需要第三者传递而划分的。直接沟通是指发生在信息发送者与信息接收者之间的沟通，无须第三者传递，如面对面谈话、电话直接对话等。它的优点是双方可以充分交换意见，获得快速、及时和准确的信息和反馈。缺点是受时间、地点等客观条件的限制。间接沟通是指发送信息与接收信息之间由第三者传递，有时需要两个以上的第三者。它的优点是不受时间的限制，应用机会多。缺点是浪费人力与时间，而且信息失真与扭曲的概率增加。

(6) 依据网络形态的划分。依据沟通的网络形态可将其分为链式沟通、Y式沟通、环式沟通、轮式沟通和全通道式沟通。链式沟通是指在一个沟通网络中，通道两端之外的人都有和前后两人的互动机会，而头尾的两个人则只有和一个人互动的机会。这种沟通模式的优点是信息流动速度快、效率较高。缺点是经过层层筛选的信息容易失真和扭曲；每个成员的沟通渠道过于狭窄，难以形成群体共同意见，不利于组织凝聚力的培养。Y式沟通从形态上看，是链式沟通的变种，是指如果有三个人的话，其中一个人会和其他两个以上的人沟通。这样就在形态上构成了一个英文字母Y。这种模式适用于规模较大、管理水平不高的组织。它的优点是集中化程度和组织性程度较高，控制比较严格，沟通和反应速度较快。缺点在于缺少横向沟通和斜向沟通，会出现成员满意程度较低和组织气氛不和谐等问题，且有可能造成信息失真和扭曲，从而给组织发展带来负面影响。环式沟通是指沟通的网络形态构成了一个封闭的圆环，在这一网络中，每个人都有和两个以上的人互动的机会。因而，这种模式中的个人心理满意程度无明显的差异。环式沟通的优点是组织内的民主气氛较为浓厚，士气较高。缺点是集权化程度较低，沟通速度较慢，信息容易分散，难以形成一个有效的核心。轮式沟通是指在众多的沟通主体中有一个核心人物，所有的沟通都是围绕着他来进行的。每一方都将信息传送给它，并通过他才能接收信息。除此之外，彼此之间互不沟通。在组织中，这种情况大致反映了一个主管领导直接管理几个部门的权威控制体系。它的优点在于集权化程度高，反应迅速且解决问题的精确度较高。缺点是沟通渠道少，除处于核心地位的领导较为全面地了解情况外，各成员之间互不通气，沟

通不足，凝聚力不强，士气不高，组织成员的平均满足度较低。而且此种模式易滋长领导的专制倾向。全通道式沟通的形态构成一个六边形，在这个沟通形态中，所有成员都可彼此互动和交换信息，每个人都有和其余五个人的互动机会。运用这种模式的组织中民主气氛较为浓厚，成员之间相互交流，通过协商解决问题。它的优点是各成员相互之间是平等的，可以直接交流和较为自由地发表意见，没有过多的限制，而且成员之间合作气氛较浓，主动性较高。缺点是沟通渠道太多，限制了信息的接受和传输能力，容易造成信息拥挤；沟通较为费时，因而会影响工作效率。

(7) 言辞沟通、非言辞沟通和电子沟通。依据沟通的媒介进行划分，可将沟通分为言辞沟通、非言辞沟通和电子沟通。最常见的言辞沟通方式包括口头沟通与书面沟通。非言辞沟通包括身体语言、说话语调、服饰、着装、仪表、沟通场景、时间的使用等多种方式。电子沟通是在科学技术不断发展的今天，随着互联网的不断发展壮大而日渐兴起并蓬勃发展的一种新型的沟通方式。

17.2.2 沟通的情景

沟通主体面临沟通需要时究竟应当选择哪一种沟通方法最为适当，是一个非常复杂的问题。没有哪一种方法是绝对有效的，因而，应该根据具体情况进行分析 and 选择。根据沟通实践的经验，以下四个方面是沟通主体需要考虑的：

(1) 需要解决的问题的性质。沟通不是目的，而是管理者解决问题的工具。有什么样的问题，相应地就决定了所应采取的方法和手段。如果问题非常简单，面对面的口头沟通无疑是最好的解决办法。它既省时省力，又能够使员工觉得自己受到重视。若问题很复杂，需要动用大量的人力物力解决，而且必须要有人负责，那么正式和书面沟通就会有较好的效果。又如，一个问题如果涉及多方的利益关系，则需要事先分析各个不同群体、个人的不同意见，并通过非正式沟通进行协调，然后将协商的结果经由正式途径加以肯定。否则，如果一开始就进行正式沟通，则会使意见分歧公开化和导致僵局的出现。出现了这种情况，即使通过正式权力的形式解决了问题，也会留下后患。

(2) 沟通人员的状况。沟通人员是指信息发出者、接收者、中间传达者（媒体）等。他们的状况如何，对于沟通方法的选择有较为直接的影响。这些状况包括心理倾向、文化水平、沟通能力，等等。如，有些人比较愿意采用非正式的和口头的方式进行沟通，另一些人则会坚持沟通必须合乎程序和规定，倾向于会采用正式的和书面的沟通方式。从接收者和媒体的角度来看，如果不能正确理解和传递信息，就需要依靠书面和口头的方法进行沟通。

(3) 人际关系的协调程度。这是指沟通过程所涉及的人群之间关系的协调程

度。协调程度高,表明成员之间接触频繁,关系密切,互相协作的意愿较高和情况较好,在这种情况下,通常易于采用口头的而非正式的方法。如果群体间协调程度低,个人之间交往极少,各自互不相干,相互间合作的意愿也就较低、效果较差。在这种情况下,正式的和书面的沟通方式就是适当的选择。

(4) 沟通渠道的性质。强调沟通渠道的性质主要考虑到这样几个方面:速度、反馈、可控性、接收性、成本。不同渠道的沟通速度有很大差别。一般认为,口头及非正式的沟通方法比正式与书面的沟通方法速度要快。不同的沟通方法所获得的反馈速度和正确性也不尽相同。面对面交谈沟通迅速,反馈也及时;而书面沟通则获得反馈的速度较慢,反馈较少,有时甚至无法获得反馈。可控性是指对于信息的交流能否加以控制和选择的程度。例如,企业在媒体上做广告,需要了解该媒体的受众以及具体情况,才能收到较好的效果。若这一点无法确定,则可控性较差,甚至毫无控制。反之,如果在人数较少、相互间信任度较高的人群之中,利用口头传达某种消息则可控性较大。接收性是指不同的渠道传递同一种信息可能会造成不同的被接收程度。组织正式的、书面的沟通会使人较为重视,执行起来也较为规范;而口头沟通通常会被人们认为仅仅是说说而已,未必给予足够的重视。另外,成本也是一个需要考虑的问题。不同的沟通渠道对于人力、物力和费用的要求有所不同,这就限制了一定条件下沟通渠道的选择。如口头沟通较为适合非正式组织内部成员之间的信息传递和交流;书信沟通相对于口头沟通来讲更为适合相隔较远且分散的地区。

17.2.3 沟通的原则

沟通的原则是沟通过程中所存在的一些本质性、规律性的要求,是每一个沟通主体必须遵守的。具体地说,有效的沟通应遵循如下原则:

(1) 准确性原则。沟通中传递和交流的信息必须能够准确地被接收者所理解,只有这样,沟通行为才有价值。它包含两个方面的内容:第一,信息发出者要能够准确地将所要表达的信息表示出来;第二,信息接收者能够准确地理解信息中所包含的内容。这一工作看似简单,实则不易。它要求信息发送者有较高的语言和文字表达能力,并熟悉接收者所使用的语言,在信息进行编码的时候,力争用对方容易理解的方式将所要传递的信息准确地表达出来。只有遵循这一原则,才有可能克服沟通过程中存在的各种障碍,尽量避免相互之间的误解。对接收者而言,在沟通中必须注意力集中,运用自身所具有的各种知识努力去理解接收到的信息。只有这样才能尽可能地避免沟通过程中的信息扭曲和失真。

(2) 明确性原则。与准确性原则不同的是,明确性原则不仅要求语词表达的

准确，而且进一步要求沟通主体在沟通过程中积极主动、直接明确地表达他们对于所要解决问题的态度和想法，不能含糊其辞、模棱两可。这样，所要传递的信息就更有可能被准确地接收到，否则，就有可能导致信息接收者的困惑。明确的态度可以增强说服力，使沟通双方清楚地认识到自身的处境，从而有助于共同方案的达成。明确的沟通同时也为信息核查提供了便利条件。

(3) 完整性原则。沟通主体在信息传递和交流的过程中要保证信息的完整性，不能只言片语、断章取义。在日常的沟通中，由于各种各样的原因，有时人们会有意无意地筛选和过滤掉一些有助于沟通的信息，导致信息的失真和扭曲，影响沟通的效果。坚持沟通的完整性原则，可以使沟通者自觉地避免和排除这些因素的干扰，促进良好沟通的完成。

(4) 一致性原则。一致性是对沟通双方发送信息和反馈提出的要求。即要求沟通双方在传递信息和进行反馈的时候，所使用的各种沟通形式和方法相互配合、协调统一，所传递出来的信息保持一致，不能出现相互矛盾、模棱两可的现象，否则，再大的努力也会是无效的。例如，组织的规章制度的颁布应以正式沟通的形式表现出来。在进行口头沟通时，面部表情等非言辞沟通方式所传递的信息不能与沟通者通过言辞表达出的信息相反。

(5) 及时性原则。信息的流动和传递具有时效性，过了时限，信息就会失去价值，问题也会得不到有效的解决。因此，在组织管理过程中，应当做到出了问题尽早沟通，及时反馈，尽早解决。这样可以使组织新近制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级主管人员或员工的理解和支持。同时，也有利于主管人员及时掌握下属的思想、情感和态度，从而提高管理水平。

(6) 灵活性原则。这一原则是针对如何选择沟通的方式和方法而提出的。它也是沟通艺术性的具体体现。方法是为目的服务的。一个好的管理者，不应拘泥于某一种特定的沟通方式和方法，而应针对具体的情况做出适当的分析和选择。例如，一般说来，非正式沟通渠道的消息对完成组织目标有一定的不利影响，但也有它有利的一面。在不违背组织原则的情况下，尽可能通过各种渠道把消息传递出去往往是防止那些不利于组织目标实现的小道消息传播的有效措施。在很多时候，非正式组织在组织沟通中有着很重要的作用，只有当主管人员使用非正式组织来补充正式组织的信息沟通时，才会产生最佳的沟通效果。因此，在正式组织之外，应该在一定程度上鼓励非正式组织传达并接收信息以辅助正式组织做好组织的协调工作，共同为达到组织目标而努力。

(7) 互动性原则。沟通本身就是沟通双方之间进行的信息、情感交流的一个互动过程，只有这样才有可能获得对于信息的很好的理解。双方互动程度高，则

理解的准确性就高，反馈效果就好，也就更有利于问题的解决；否则沟通的效果就会大打折扣。一个好的组织管理者应当具有高超的技巧，在沟通过程中能够充分激励和调动下属员工的积极性，使沟通能够在良好的互动氛围中进行。只有这样，才能保证组织的目标、决策获得最广泛的支持，并得到很好的执行。

17.3 沟通障碍

17.3.1 沟通过程中的障碍

在沟通过程中，各种各样的干扰因素会导致沟通无法有效顺利地进行。这些干扰因素可能来自信息发出者方面、信息传递过程中、信息接收者方面、组织内部结构方面，具体表现可以概括为以下几个方面：

(1) 信息过滤。是指信息发送者有意操纵信息的情况，其目的是为了使信息对发送者自身有利。这是最为常见的沟通障碍。比如，一个管理者告诉上级的信息经常都是上级想听到的，或者是对自己有利的信息，而管理者向下发布信息时总是选择他愿意让下级知道的那一部分信息。之所以会出现信息过滤，是因为存在着这样两个因素：一是信息发送者的态度，它决定着所传递的信息在多大程度上是真实的；二是组织的层级数，组织纵向的层级数目越多，信息过滤的机会就越多，影响也就越大，甚至到最后接收者所获得的信息已完全不能反映客观实际。

(2) 选择性知觉。这是指接收者会根据自己的需要、动机及其他个人特点有选择地去接受（看或听）信息。人们的生活背景、经历、社会地位和身份、受教育水平和训练程度方面的不同，会使其形成不同的知觉（认知）模式，并进一步影响到他们对事物的理解和认识，从而使他们对所传递的信息产生不同的甚至截然相反的认定。在沟通中，他们往往会主动选择某一方面的信息，而忽略其他方面的信息，甚至在解码的时候，接收者还会把自己的兴趣和期望带进信息之中。这样就极易导致沟通障碍。

(3) 情绪。在接收信息时，接收者的感觉也会影响其对信息的解释。人们处在不同的情绪状态之中，对外界的感悟是不同的，对同一个信息的理解也是有区别的。处在极端情绪体验之中的人们，是很难进行有效的沟通的。这是因为，这时的人们常常无法进行理性而客观的思考。

(4) 语言障碍。语言是通过人的思维反映客观事物的符号，与客观事物之间只存在间接关系，加上客观事物与人的思想意识的复杂多变，语言表达范围和人的语言与文字又是多义的，对相同对象会产生不同的意思和理解。由于人们的年

龄、背景、教育和文化水平的不同，虽然使用同一种语言，但对同一种信息的理解却会产生差异。在一个组织中，员工常常来自于不同的背景，有着不同的语言习惯。另外，部门的分化使得专业人员发展了各自的行话和技术术语。在大型组织中，成员分布的地域非常广泛，有可能涉及不同的种族、民族、风俗和文化，这就进一步加大了沟通的难度。

(5) 信息的不一致。由于各种沟通方法所传递的信息相互冲突，从而极大地影响了沟通的效果。比如，口头沟通与非言辞沟通的搭配，若两者相辅相成，就会增强沟通的效果；反之，则会严重地影响到沟通的进行。

(6) 信息过多或信息超载。这是指沟通者所面对的信息超出了他的处理能力。现在许多管理者常常抱怨信息超载。电子邮件、电话、传真这些新的通信工具和手段不仅加快了沟通的速度，同时也提供了过量信息，这些过量信息甚至会导致人们不知所措。在这种情况下，人们倾向于筛掉、轻视、忽略或遗忘某些信息，或者干脆放任不管、听之任之。所以，信息过量也会成为沟通的障碍。

(7) 沟通技能欠佳。这是指沟通双方在沟通技能上存在缺陷，进而影响到沟通的效果。人们在沟通过程中是需要必要的沟通技能的，但是，由于个人所受教育水平较低和专业训练不足，可能会缺乏必要的沟通技能。比如，可能存在着这样的情况：不善言辞，无论是口头或书面表达能力都较差，不具备运用非言辞沟通的技巧，等等。另外，还有一些人在沟通时机、媒介和方式选择上也可能缺乏经验。实际上，在合适的时机选择适当的方式就容易劝服和取信于人并激发对方的兴趣，从而取得较为显著的沟通效果。否则，就会造成沟通障碍。就信息接收者来说，也可能存在着对信息的理解能力较差、不太容易接受不同意见、反应较为迟钝、不能够对所接收到的信息做出及时有效的反馈等原因。

(8) 组织结构不合理。这主要是指过于庞大的组织机构、中间层级太多，在信息自上而下或自下而上传递的过程中会产生“累积性损失”，导致信息失真，而且还会浪费大量时间，影响信息传递的速度和效率。这种情况同沟通中的信息过滤障碍结合在一起，就会产生巨大的乘数和放大效应。因此，如果机构臃肿、组织结构不合理，各个部门职责不清，分工不明，多头领导，就会给沟通双方造成一定的心理压力，引起信息传递的扭曲，从而失去信息沟通的有效性。

(9) 组织气氛不和谐。一个组织的内部氛围对于沟通的效果也会产生一定的影响。因为，组织内部成员相互之间高度信赖、开诚布公，就会有较为良好的沟通效果。相反，若组织内部各部门或成员之间相互提防和猜忌，则难以进行良好

和有效的沟通。影响信息沟通的另一个组织氛围是命令和请示是否拘泥于形式。如果有组织除例行公事外任何工作都必须依靠下达正式命令来完成，那么在这个组织中，一般性的或不是正式传达的信息则比较难被接受。

(10) 忽视反馈。反馈是接收者收到信息时做出的反应，将收到信息的事实以及对信息的理解程度告知信息发出者。反馈的目的是交流和证实。反馈是沟通过程中的一个十分必要且非常重要的环节，有了它，沟通过程才会成为一个完整的回路。反馈不足会产生以下问题：一是无法确定沟通的效果，无法明确接收者是否收到信息和是否正确理解了信息中所包含的内容和意义；二是接收者按自己的理解行动时会产生不确定性的结果，有时甚至会对组织造成极为恶劣的影响。

17.3.2 有效沟通的要求

沟通障碍的克服是包含在对有效沟通的追求中的，或者说，克服沟通障碍是沟通的基本要求，只有在这个基本要求达到了的时候，才能进一步实现有效的沟通。这样一来，有效沟通又是在克服沟通障碍基础上的更高追求。一个组织要实现有效沟通，应从以下几个方面着手：

(1) 承认沟通的重要性。组织内部各个层级的人员首先应当明确地认识到沟通对于组织管理生存和发展的重要性。认识到沟通是组织良性运行的关键环节，没有沟通，组织内的各个部分就会失去联系，组织自身就会陷入内耗不断的泥潭之中；没有沟通，组织与外界就会相互隔绝，失去了外界对组织的理解、支持与互动，失去了不断创新和发展的推动力。因此，组织上下都应沟通抱有积极的态度，尤其是组织的领导者更应率先垂范。他不仅必须是一个拥有熟练沟通技能的、角色鲜明的榜样，还应非常乐于与下属交流重要信息，积极同员工交谈，解答他们的问题，倾听他们的需要，并传达组织的远景规划，推进组织良好沟通氛围的建设。

(2) 相互理解与尊重。沟通既是信息的传递与交流，同时也是情感、情绪、思想与观念的交流。一般说来，人们总是从自己的角度出发去理解事物，这样会阻碍人们对事物的客观认识，并对沟通产生不利的影响。有效沟通要求人们具有开放的心胸，沟通双方在相互理解与尊重的基础上，抛弃既有的成见，经常性地进行换位思考。即使是上下级关系，也应在平等与相互尊重的基础上进行沟通，如此才能产生良好的效果。

(3) 彼此信任。沟通应当在相互信任的基础上进行，信任是有效沟通不可缺少的催化剂。沟通各方都应当相信对方同样是为了解决问题才进行沟通的，是真诚的，沟通是互信互利的。只有在这种条件下，各方的思想和观点才能较为充分

地展开和讨论，并进一步达成解决问题的方案。如果缺乏信任，相互猜忌，沟通是无法有效地进行的。

(4) 明确地沟通。沟通各方应当选择适当的方式、使用准确的言辞，将自己的想法明确地表达出来，不能让对方产生困惑和歧义。这不仅是对信息的发送方的要求，也是对接收方的要求。当获得信息时，接收方应当在充分理解的基础上尽可能及时地将自己的意见反馈给发送方，这种反馈也同样要求言辞准确、态度明确，以推动沟通进一步深入展开。

(5) 保持双向沟通。双向沟通是有效沟通的必要条件。单向沟通只能是说服与指示，有可能造成对方的反感。鼓励反馈是达成双向沟通的关键环节。组织管理者在沟通中应当主动地询问或鼓励对方反馈，应当事先对所要沟通的信息提出一系列的问题，以便准确地判断接收者对信息的了解程度及看法。保持和鼓励双向沟通在组织中还有另一层含义，即鼓励自下而上的沟通。仅有自上而下的沟通，效果是不佳的。成功的沟通应是自上而下与自下而上的沟通达到平衡。

(6) 使用恰当的语言。这是要求使用对方容易了解的语言。由于每个人所处的文化背景、所受的教育程度以及社会地位和所接触的群体不同，所使用的语言自然也不同。因此，要求在进行沟通时尽可能地选择对方熟悉或可以了解的语言或思维方式，尽可能地使信息接收者很容易地对信息有正确的认识。

(7) 言辞沟通与非言辞沟通相结合。言辞沟通与非言辞沟通是沟通的两大主要方法，且在沟通中经常是相互伴随的。例如，人们在进行口头沟通时总是会有面部表情等其他非言辞方式的出现，并对沟通起着一定的辅助作用。这样，就产生了一个两者如何相互配合的问题。良好而有效的沟通要求信息发出者或反馈者的言辞沟通所传递的含义与非言辞沟通所传递的含义一致，这样就可以增强沟通的效果，提高说服力。否则，将会严重阻碍有效的沟通。

(8) 积极主动地倾听。沟通不良大多来自误解，而许多误解源于信息接收方没有主动倾听，主动倾听可以大大地降低不良沟通发生的概率。主动倾听是与被动倾听相对应的。被动倾听是指，在沟通过程中由于接收方对沟通抱有较低的兴趣和积极性，对于所接收到的信息仅仅记住表面的内容而没有理解和把握深层内涵。主动倾听不仅仅是用“耳”，更重要的是用“心”，强调发挥接收方的积极性。要做到主动倾听，第一，要专注，要集中精力；第二，要换位思考，尽量去揣摩说话者的意思而不是你理解的意思；第三，尽量保持信息传递的完整性，并做到及时反馈。

(9) 善用反馈。反馈是沟通的一个必要环节，良好的反馈不仅使沟通过程更

加完整，而且可以通过不断印证双方的观点从而改善沟通的效果。反馈有正反馈与负反馈之分。一般地，正反馈有良好的效果，但这不是说负反馈就不能使用。如果科学、正确地使用负反馈，同样会对沟通产生良好的影响。这里需要注意以下几点：反馈要有针对性而不是泛泛之谈；及时反馈；负反馈应是描述性的，尽量不带有个人价值判断；同时负反馈应针对可控制的行为。

(10) 持续沟通。如前文所述，沟通在多数情况下并非一次就能够完成，沟通应该是持续不断的。组织正是在内部各部门之间以及组织与外部环境之间不断的信息传递和交流过程中不断调整自己并发展壮大的。在变革和危机时期，持续沟通的重要性尤为突出。如果员工无法通过正当的渠道获得他们所需的信息，就会小道消息满天飞，即使它们毫无根据，也会严重影响人们的情绪。相反，若管理层注重并致力于保持信息沟通的持续性，即使组织偶然出现决策或执行上的失误，也会被人们谅解。

(11) 重视面对面的沟通。作为组织的管理者，尤其需要重视面对面的沟通，而不应当仅仅坐在办公室里发号施令。随着人们主体性意识的日益觉醒，组织成员已不仅仅满足于追求物质享受，而会追求更高层次需要的满足和实现，即自我发展和自我实现。表现在组织活动中，员工越来越强烈地要求融入组织的日常管理过程当中，希望获得管理者的重视和尊重，而不仅仅是被当作与“物”等同的生产要素。面对面的沟通能够较好地完成这一任务。面对面的沟通首先会使员工感受到高层管理者对自己的重视和尊重，理解自己的需要和关注，其坦诚、开放的态度无形中起到了一种激励作用。同时，在面对面的沟通中，人们不仅能够获得言辞沟通所传递的信息，而且能够通过非言辞沟通获得更多的信息和交流。研究表明，许多成功企业的高层管理者们都有经常走出办公室亲自和员工们交流信息的经历。尤其是在组织实施重大调整与重组的时期，这一点非常重要。

(12) 调整组织内部的层级结构。组织中层级过多会导致信息在传递过程中出现“累积性损失”。压缩组织层级，精简机构，使组织结构扁平化，有利于保持组织内部的信息畅通。

(13) 加强沟通技能的训练，增强沟通技巧。美国管理者协会曾提出一些沟通过程中应当注意的事项，被称为“良好沟通十戒”：一戒沟通前概念不清；二戒沟通目的不明；三戒忽视沟通环境；四戒沟通内容不完整；五戒沟通手段不当；六戒沟通信息繁杂无用；七戒沟通后不跟踪、不督促；八戒沟通后不注意后果；九戒言行不一致；十戒我行我素。应该说这十条注意事项无疑都是改善沟通的有效办法。

17.4 组织协调

17.4.1 沟通的协调功能

沟通是协调的前提，目的是求得思想上的统一；协调是沟通的结果，目的是谋得行动上的一致。对组织来讲，有了思想认识上的统一，才可能有行动上的一致，有效协调是以有效沟通为前提条件的。所谓协调，就是在管理过程中引导组织之间、人员之间建立互相协同、互相配合的良好关系，有效利用各种资源以实现共同预期目标。协调的对象包括组织与人员。协调的目的就是要正确处理人与人、人与组织及组织与组织间的关系。但是，由于人是一切管理活动的主体，是构成组织的“基本单位”，所以，协调的对象归根到底是人员，协调归根到底是正确处理人与人的关系。可见，协调的最终目的是要建立并维护良好的人际关系，通过实现人际关系的协调带动管理组织内外诸要素的协调，而沟通正是协调的前提和基本途径。

沟通的协调功能主要表现为以下几个方面：

(1) 沟通可以提高人的思想觉悟，培养人们良好的道德品质，为实现协调创造基本前提。协调的对象归根到底是人，是在自身思想觉悟和道德品质指导下产生行为的人员，他们在管理活动中的行为是否协调，首先取决于他们的思想觉悟和道德品质。只有具备了较高的思想觉悟和道德品质才谈得上互相尊重、互相理解、统一认识、统一行为；才谈得上工作目标、方法、程序及利益分配方面的协调。而人们思想觉悟水平的提高，良好道德品质的培养，不仅需要自身加强学习与修养，同时也需要上级的教育，下级的建议，同级的忠告；需要相互交流，增进了解，取长补短，共同提高。这些都离不开沟通。

(2) 沟通可以实现对管理目标、管理政策及管理方式方法认识上的统一，直接为协调创造前提。现代管理是众多人参加的社会活动，由于综合因素的作用和影响，即使人们都具备较高的思想觉悟和良好的道德品质，仍然会存在着对管理目标、政策、方式方法存在不同认识，从而导致行动上的不协调。管理活动中出现的分歧与矛盾，更多是由此而发。因此，管理组织应积极采取措施，引导组织成员正确认识组织目标，处理好个人目标与组织目标的关系，正确认识管理政策并使其成为行动的指南，正确认识管理方式方法并能熟练运用。这一切同样离不开沟通。

(3) 沟通可以克服组织运行中的阻力，实现协调。管理活动的复杂性决定了管理实践中矛盾冲突的客观存在，它影响组织资源的有效利用，甚至危及组织目

标的实现,形成管理阻力。化解这些矛盾与冲突,克服阻力,使组织资源合理配置,实现整个管理组织协调运转,亦需要发挥沟通的作用。通过沟通,可以解决矛盾与冲突,排除阻力或缓解矛盾与冲突,减少阻力,把可能给组织造成的损失降低到最低限度。

(4) 沟通是管理组织与外部环境相互联系,实现内外协调的前提之一。其他社会组织及成员等外部环境和组织有着密切关系,且永远处于变化之中。它们影响管理组织的活动目标、活动内容与活动方式,甚至决定管理组织的生存与发展。比如,管理组织的各项活动要遵守政府的法规法令、要按照社会公众的需求生产产品并不断调整产品结构、要承担相应的社会责任等。管理组织与其外部环境之间既有协调的一面,也有不协调的一面。为满足外部环境的要求,适应外部环境的变化,与外部环境保持协调,管理组织必须在其自身与外部环境之间建立畅通的沟通渠道,加强沟通。

17.4.2 组织协调的必要性

对于现代管理来说,协调已经成为一项重要的管理职能,特别是对于巨型组织来说,不仅协调工作已经成为日常管理的基本内容,而且还会建立起专业化的协调机构。组织协调之所以必要,也是由管理的性质所决定的。

首先,协调是管理专业化的最基本要求。专业化是现代管理的基本特点之一,而且管理专业化使组织在现代社会大生产条件下充分挖掘人力资源潜力、维护组织秩序、提高管理效率成为可能。分级管理、分工负责是管理专业化的基本要求与具体表现,前者属于纵向管理分工,后者则属于横向管理分工。有分工就必然需要协调,分工越细,对协调的要求就越高。在实现组织目标的过程中,层次之间、部门之间都需要加强协调,互相合作。

其次,协调是群体活动的基本要求。现代管理是群体管理和对群体的管理,是众多人参与的活动。有效实现组织目标的基本要求是群体中所有成员能够统一思想、统一认识、统一行为并形成管理合力。实践告诉我们的则是,管理活动中常常因为人们思想和行为的矛盾与冲突导致离心力,从而影响管理合力的形成。这是因为人们的觉悟水平有高低,认识能力有强有弱;考虑问题的出发点不同和角度不同,对管理方法措施的选择也相异;对组织目标及管理政策的理解不同,因而产生不同的行为;为维护 and 争取个人利益,因而对组织活动持不同的态度;等等。这些问题的解决都离不开协调活动。

协调不仅有其必要性,也有其可能性。在管理活动中,人与人、单位与单位、部门与部门、组织与组织之间之所以能够相互协调,其直接动因是其有着共同的目标、利益、价值追求、稳定的人际关系等,这使管理协调成为可能。

具有共同目标的各管理主体,在实施目标过程中可能产生矛盾与冲突,只有当他们能够认识到通过与对方的协调才能促使自身加快目标实现,他们才会积极开展协调;具有共同利益追求的各管理主体,在追求共同利益的过程中可能产生矛盾与冲突,如果他们能够认识到只有通过对方的协调才能满足自身更大、更多的利益需要时,那么协调就会成为可能;具有共同价值追求的各管理主体也可能在某些价值取向方面发生矛盾与冲突,这也需要他们认识到只有通过对方的协调才能进一步确认和强化自身价值取向的正确性和现实性。总之,如果有着密切人际关系的各管理主体都能充分认识到只有加强相互间的协调才能满足各自特定的生活、社交、心理等需要时,协调的可能性也就具有了现实性。因此,管理主体之间之所以能够协调,不仅在于他们具有共同的特征,而且在于隐藏在共同特征背后的任何情况下都不会发生改变的共同之处,即需要的共同满足、不同管理主体之间能够协调的范围和程度,以及需要共同满足的范围和程度。这种需要满足的范围愈广、程度愈深,能够协调的范围和程度也就愈广愈深;反之,则愈小愈浅。但是,即便协调的这一切条件都具备,还是需要通过沟通,协调的可能性才能转化为现实性。

17.4.3 协调的要点

协调工作是极其复杂的,存在于全部管理过程之中,在一定程度上,成功的管理是蕴涵在协调之中的。管理者要学会因势利导地做好协调工作。其中,以下几个方面可以作为管理者开展协调工作的要点。

(1) 了解、把握组织运行过程中各环节、各要素之间可能出现或已经发生的矛盾与冲突。协调以了解和发现组织可能出现或已经发生的矛盾与冲突为条件,这种矛盾与冲突可能产生于纵向管理环节之中,也可能产生于横向管理要素之间。发现这些矛盾与冲突的时间早晚直接决定了协调机会的把握和协调的难易程度以及协调效果。依据协调时机把握的不同,协调可分为积极协调和消极协调。积极协调是指在管理过程中,针对可能出现的矛盾与冲突而积极采取措施,把矛盾或冲突消弭于将发未发之时。积极协调因其时机把握得当,协调阻力小,容易收到良好效果。但是,这种协调对管理人员的要求较高,比如,必须具备扎实的工作作风和很高的预测能力。消极协调是指在管理过程中对已经产生的矛盾与冲突,采取协调措施予以解决。这里的“消极”看似是一个时间概念,但正是由于协调时间选择的“滞后”而使这种协调阻力较大,困难较多。总之,在协调的第一个环节中,管理人员对可能出现或已经出现的矛盾与冲突发现得越早,越有利于使协调措施收到效果;反之,则使协调陷于被动。对可能出现或已经出现的矛盾与冲突认识得越全面,越有利于找到最有效的协调措施。

(2) 对可能出现或已经发生的矛盾与冲突进行具体分析,找出原因。造成组织运行过程中可能出现或已经发生的矛盾与冲突的原因多种多样,有时是综合性的。它可能是制定计划时没能充分考虑到各单位、各环节或各要素之间的关系造成的;也可能是环境因素的变化所致;也可能是机构设置、人员配备、权责划分、法规制度、利益分配等方面处理不当引起的;也可能是上述诸要素综合作用的结果。在协调活动中,管理人员不仅要了解可能发生的矛盾与冲突,更重要的是要以实事求是的态度去充分认识、全面把握引起矛盾与冲突的原因,以便拟订措施,对症下药。

(3) 采取措施,消除矛盾与冲突。这是协调的最后一个环节,也是最关键的一个环节。因为发现并分析矛盾与冲突产生的原因,归根结底是要为消除这些矛盾与冲突创造条件,协调是否有效,关键在于协调方法的选择。协调过程中,管理人员应从实际出发,灵活机动地选择协调方法,确保协调方法具有针对性和有效性。常用的协调方法有:酝酿协商、建议说明、思想教育、冷处理或缓冲等。管理者通过运用这些方法,做好当事人的工作,就能够最终达到解决矛盾与冲突的目的。

本章小结

所谓沟通,是指具有不同背景、地位、利益、思想、感情、观念的人们之间通过信息的传递和交流而形成的互动和意义的理解。信息的传递和交流是手段,意义的理解才是目的,是沟通行为的实质。在沟通的过程中,信息的传递、交流与理解是相辅相成、缺一不可的,它们共同构成了完整的沟通概念。完整的沟通过程包括七个环节或要素:(1)信息源,即信息发出者;(2)信息,用以连接各个部分;(3)编码,指信息传递的形式;(4)通道,指信息流通的载体;(5)解码,指信息接收者对接收到的信息做出一定的解释和理解;(6)接收者,即沟通对象;(7)反馈。

沟通的目标就是通过搜集和发送信息去实现激励员工、加强管理、宣泄情感以及影响无权支配的人物。沟通的作用体现在:稳定员工思想,改善组织内的人际关系;促进民主化管理;建设高绩效团队;减少组织冲突;提高组织应对危机的能力;等等。沟通的形式多种多样,在不同的群体范围中,会有不同的沟通方式,或者说会选择较为有效的沟通方式;同样,人们面对不同的交往对象,也会选择不同的沟通方式。在沟通过程中,存在着各种各样的干扰因素,会导致沟通无法有效顺利地进行。这些干扰因素可能来自信息发出者、信息传递过程、信息接收者、组织内部结构,从而构成了沟通的障碍。沟通障碍的克服是包含在对有

效沟通的追求中的，或者说，克服沟通障碍是沟通的基本要求，只有在这个基本要求达到了的时候，才能进一步实现有效的沟通。

沟通是协调的前提，是求得思想上统一的行动；协调是沟通的结果，是为了谋得行动上的一致。对组织来讲，有了思想认识上的统一，才可能有行动上的一致，有效协调是以有效沟通为前提条件的。所谓协调，就是在管理过程中引导组织之间、人员之间建立互相协同、互相配合的良好关系，从而有效地利用各种资源去实现共同的预期目标。协调的对象包括组织与人员。协调的目的就是要正确处理人与人、人与组织及组织与组织间的关系。协调工作是极其复杂的，存在于全部管理过程之中，在一定程度上，成功的管理是蕴涵在协调之中的。管理者要学会因势利导地做好协调工作。

关键术语

沟通	人际沟通	组织沟通	正式沟通
非正式沟通	垂直沟通	水平沟通	斜向沟通
直接沟通	间接沟通	内部沟通	外部沟通
言辞沟通	非言辞沟通	电子沟通	链式沟通
Y式沟通	环式沟通	轮式沟通	全通道式沟通
沟通障碍	组织协调		

复习思考题

1. 什么是沟通？沟通与信息交流是什么样的关系？
2. 完整的沟通过程应当包括哪几个环节？
3. 在组织管理中，沟通是服务于什么目标的？
4. 试论述沟通的作用。
5. 试分析和论述沟通的形式，并阐述沟通形式分类依据的标准。
6. 管理者往往依据什么去选择沟通的方法？
7. 简述沟通的原则。
8. 试分析沟通的障碍有哪些。
9. 试论述实现有效沟通的途径。
10. 什么是协调？试论述沟通与协调的关系是怎样的。

创建团队

案例导入

迪士尼公司作为一个娱乐企业，持续多年名列《财富》全球 500 强，2002 年以 252.69 亿美元的营业收入名列世界第 177 位，2003 年以高达 253.29 亿美元的营业收入跃升到第 165 位。这样一个娱乐性的企业是如何在世界取得这样辉煌的成就的？那就是追求新思维、激发创造力和采取团队管理模式。

迪士尼公司的创始人沃尔特·迪士尼是一个画家，也是一个企业家，他笔下的米老鼠等形象深受全世界儿童喜爱。1984 年上任的公司最高主管埃斯纳在总结迪士尼的经验时认为，创造性思维为迪士尼成长提供了所需的燃料，对新思维的追求是成功的金钥匙。而所有这些都离不开团队的合作，团队合作是迪士尼成功的法宝。唐老鸭、米老鼠、兔子罗杰等广受世界欢迎的迪士尼名角的诞生就源于这种自由创造和团队合作精神。

迪士尼团队要求领导者既要是有远见的思想家，又得是注重微观细节的人，既要务虚，又要务实，充分发挥团队成员的才能和特长。迪士尼有自己的一整套征询一线员工建议的方法，这就是适时适当的模糊等级制度。迪士尼公司采取的是创业初期沃尔特·迪士尼管理公司的方法，就是对员工非常信任，给予员工充

分的自主权。在迪士尼内部有种方法叫集体公开讨论，这是一种征集员工建议的方法。集体公开讨论的过程是一个逻辑性的发展过程，它始于一个有待解决的问题，然后用创造性的、相互讨论创意和建议的方式，直到最终找到所需的解决方法。它能使讨论在公开的场合进行，发挥集体创造力，有助于克服部门之间的障碍，适合不同个性的人们进行交流，在交流和解决问题的过程中加强整个团队的凝聚力。迪士尼公司的计划中心可以让每个团队成员迅速了解公司的重要项目和进展情况，加强团队交流，使信息及时反馈，从而加快工作进程并保证工作效率。

资料来源：胡志刚：《世界新经济模式·美国卷》，329~353页，北京，光明日报出版社，2004。

18.1 团队概述

18.1.1 团队的概念

团队和群体是两个既相区别又紧密联系的概念。群体（group）通常被定义为：为了实现某个特定的目标，两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体的组合。群体有正式群体（formal group）和非正式群体（informal group）之分。正式群体通过组织的安排所建立，具有设计完整的工作分工与确切的任务，其存在是为了达成组织所赋予的特定目的。在很多情况下，正式群体所指的是正式组织。非正式群体则相反，它们是那些既没有正式结构，也不是由组织确定的联盟，是人们为了满足社会交往的需要而在工作环境中自然形成的，具有高度的社交性意涵。实际上，非正式群体也就是管理学中所说的非正式组织。

和群体密切相关的一个概念是团队（team）。团队是为了实现组织的目标而由一群相互依存、有共同志向的人组成的并对任务完成负责的群体。工作团队中的每一个组成人员都有一个共同的目标，而且他们必须相互合作以实现这个目标。也就是说，当群体的成员发展出一种对群体的高度认同时，群体便可称作一种团队，因此，所有的团队都是群体，但是群体并不一直都是团队。

管理学所关注的团队是被作为一种新的组织现象而提出的。其实，在人类社会中，团队自古就有，只不过管理学在20世纪后期实现了对团队的自觉，意识到了团队在管理中的价值，提出了在组织管理中自觉地建立团队的愿望和要求，并作出了建立团队的路径探索。

一般认为，最早自觉引进团队的是日本企业，一些日本企业由于受到东方文

化的影响,注重在企业运行中倡导合作精神,从而在管理上开辟了不同于西方现代科学管理模式的一种新的管理模式。其中,以组织形式出现的就是让团队在企业运行中发挥巨大作用。20世纪90年代以来,由于信息和知识在组织中所起的作用越来越受到管理学界的重视,组织外部环境的迅即变化和组织内部条件的日趋复杂,使20世纪早期成长起来的管理方式表现出许多不适应的方面;另一方面,也由于日本企业所取得的举世瞩目的成就,把管理学家们的视线引向了对团队的关注,随即,“团队”研究成为管理理论的一个新的热点。在管理理论的影响下,一些美国企业开始推行日本团队管理的经验。

如今,人们普遍认为,团队是管理的最佳组织形式,它能够有效地把创造力和凝聚力结合起来,避免了竞争或一团和气所带来的不利影响,而且可以成为现代企业和组织管理的基础。美国《培训》杂志在1996年度所作的行业调查表明,70%以上的组织都拥有一个以上的团队,许多组织拥有比较多的高度自我管理团队,在31%~45%之间。在国际商务机器公司(IBM)、惠普公司(Hewlett-Packard)、通用电气公司(GE)、美国电话电报公司(AT&T)、波音公司(Boeing)等企业,团队成为它们的主要运作方式,每个企业所拥有的团队均达百个之多,涉及生产、设计、运输、销售等各个领域。此外,团队管理还被广泛应用于公共管理部门,美国前总统比尔·克林顿上任后做的第一件事就是加强政府团队建设,借此提高政府各部门的效率,增强对社会的回应能力。

18.1.2 团队的性质

团队的性质是团队区别于其他组织形式和运作过程的特征和属性。同组织一样,团队既是一个动态的组织过程,又是一种静态的组织类型。就它的运作过程而言,团队的建立和发展都是为了实现特定的目的,它是过程的集合体,随着过程的完成而结束,所以,是一个动态的过程。就它的结构类型而言,团队是一定人群的集合体,有着稳定的结构形式,是构成大的组织的基础性单位,这是团队静态的存在形态。具体而言,团队的性质有如下体现:

(1) 能力的集合性。团队中的每一个成员都不是孤立的,他们作为一个工作节点通过网络的方式联系在一起,构成一张知识网和一种能力态。在这里,每个人都是平等的和处在互联状态中的,打破了传统组织的层级隔离和岗位隔离,使知识的流动性和共享性大大增加。其次,这种知识的集合使每个团队形成独特的知识能力体系,团队成员间的知识互相补充,并通过团队学习的方式提高团队知识容量和运用知识的水平,从而具备某种核心能力,有力地保障了整个组织活动的开展。最后,这种知识和能力的结合可以超越个人知识和能力的有限性,由于团队是建立在深度合作上的,对等的知识联网使得成员彼此并行思考、并行工

作，在工作过程中实现同步化反馈与调整，从而使团队成为一种个人能力的放大机制。

(2) 结构的自组织性。在团队中，成员之间不仅功能专长化，而且能够形成互补，他们基于对团队的忠诚和彼此的信任，能较长期地结合在一起，具备完成业务所需的完整功能。团队既是一个基础组织，又是一个次级组织，存在于复合组织之中。一方面，它作为功能性的单元组织而存在；另一方面，它又具有复合组织的结构特点，拥有一个扁平的网络结构。团队的最终形成是队员的相互接纳过程，体现为自组织性。这种组织特性使团队既能实现作为组织单个部分而独立运作，能够在没有上层组织协调的情况下自主独立地把握环境，处理问题，同时又能保证组织的整体性和协调性，充分体现组织整体的能力特性和目标要求。

(3) 行为上的高度凝聚力。团队由于人数较少，目标清晰明确，加上成员知识的互补和高度相互依赖，因此在行为中既可以自主地开展活动，又能实现彼此的协作，实现了功能的最大化。团队在行为中的这种高度凝聚力是由成员彼此的地位和能力决定的。团队之所以能够建立，就是因为成员能力的异质性，只有通过有效的结合，彼此知识和能力相互结合使用，互为对方提供服务，实现能力的相互交换（交易），才能使自身的效用最大化，从而在实现团队整体目标的过程中实现自身的价值。

只有具有高度凝聚力的组织才能在活动中培养自主精神。如果是一个松散的群体，群体成员之间彼此不信任，在活动中就不会出现围绕目标而自主进行的坦诚交流和勇于承担责任的气氛。所以，彼此信任、坦诚交流和勇于承担责任是团队实现目标所必须具备的组织条件。同时，团队在对外活动中要实现自身的目标也离不开团队内部的凝聚力，只有具有了高度的凝聚力，团队才能发挥自身的特长，从而在对外活动中保持自身的独立性，也才能创造出高质量的产品，表现出与其他团队和组织交往中的竞争优势。

18.1.3 团队的类型

依其目标、存在的目的和工作性质来分类，通常可以把组织内的团队分为问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队。

(1) 问题解决型团队。问题解决型团队（problem-solving team）又称为任务团队（task-oriented work team）或称为项目团队（project team），它是为了达到某个特定目标而临时建立起来的一种团队类型。这种团队一般由 5~20 个来自同一部门不同领域的人员组成，他们通常被认为是能够把事情做好的人，他们每周用一两个小时的时间来碰头，讨论如何提高产品质量、生产效率，改善工

作环境以及职业道德等问题。这种团队大多是临时性的任务编组，随着问题的解决和团队任务的完成而解散。问题解决型团队主要是针对所要解决的特定问题的需要来筹组，成员就如何改进工作程序和工作方法彼此交换看法或提供建议。但是，一般很少授权团队成员根据这些建议单方面采取行动，最后的决策与执行的权力仍保留在管理当局。20 世纪 80 年代开始流行的全面质量管理〔TQM，亦称质量圈（quality circle）〕是一种相当典型的问题解决型团队管理方式。

（2）自我管理型团队。问题解决型团队在保证企业的生产质量和提高效率方面具有明显的优势，但在调动员工参与决策过程的积极性方面尚嫌不足。这种缺陷导致企业努力建立新型团队，使其能成为独立自主的团队，不仅注意问题的解决，而且能执行解决问题的方案，并对工作结果承担责任。这就是自我管理型团队。自我管理型团队（self-managing work team）又称自发团队（autonomous team）或是自我引导团队（self-directed work team）。这种团队通常由 5~15 人组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任，可以自由控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工作休息等。比较彻底的自我管理型团队甚至可以挑选自己的成员，并让成员相互进行绩效评估。施乐公司（Xerox）、通用汽车公司、惠普公司、百事可乐公司是我们比较熟悉的自我管理型团队的代表。自我管理型团队可以有效地提高生产率、质量和改善服务，可以因应形势的变化以适应现代生产的需要。但是，它也给管理者带来了很大的挑战。团队需要高技能的员工，因为每个人都必须能独立解决问题，必须具有极强的自觉性。自我管理型团队的有效成员必须拥有多种技能，但并非所有的雇员都愿意或者能够掌握新的技能。对管理者特别是团队领导者的另一个挑战是，由于团队自我管理而无事可做。在一些公司，一个中级管理者可能只负责一些团队，团队领导者是决策者，而管理者只是作为一个协调者，其位置逐渐变得不重要，而且可能被去除。

（3）多功能型团队。多功能型团队（cross-functional team 或 multi-disciplinary work team）是由位于组织层级同一位阶的员工，而非组织中同一工作领域的员工组成。组建这种团队是为了完成某一特定任务，因而需要跨越横向部门的界限，集合不同工作领域的员工，以进行信息交流，集思广益。这种团队一般由 5~30 人组成，由于这种团队解决任务的特定性，它一般都是临时性的，当然也有长久性的，这要视其任务和目标而定。常见的多功能型团队是由来自多个部门的员工组成的委员会（committees）。多功能型团队的兴盛是在 20 世纪的 80 年代末，当时几乎所有的汽车制造公司像丰田、尼桑、本田、宝马、通用汽车、福

特、克莱斯勒都利用多功能型团队来协调完成复杂的项目。多功能型团队是一种有效的生产管理方式，它使组织内不同领域员工间进行信息交流，激发新观点，群策群力解决面临的问题和协调复杂的项目。团队成员的多样性正是该类型团队的优势，这样的特性有助于组织提出较具创造性的解决方案。但该种团队的形成无论是掌握处理问题的技能还是建立起信任关系以便实现真正的合作都需要消耗大量的时间。随着时间的流逝，团队成员彼此间愈来愈熟悉，一致性和同质性也愈来愈高，可能使团队的多样性这一优点与日俱减。因此，选择此种类型的团队应合理考虑组织的实际情况。

关于团队的类型，依据其划分的不同标准可以有不同类型。美国著名管理学教授安德鲁·J·杜布林（Andrew J. DuBrin）把团队分为自我管理团队、项目团队、交叉功能团队、高层管理团队、虚拟团队五种。桑德斯特洛姆·戴穆斯（Sandstorm De Mouse）和法雷尔（Farrell）根据四种变量，即团队成员与组织内其他成员差别化程度的高低、团队成员与其他成员工作时一体化程度的高低、团队工作周期的长短以及团队产出成果的类别，把团队分为建议或参与式团队、生产或服务团队、计划或发展团队、行动或磋商团队。我国台湾学者林建煌认为团队有五种常见类型，即功能团队、任务团队、自我管理团队、跨功能团队、非正式团队。还有学者把团队分为传统团队和学习型团队。

18.1.4 团队的作用

团队已经成为现代社会中的一种重要组织形式，在知识和信息迅猛发展的21世纪，团队的作用愈发明显。近几年来，随着学习型组织、智能型组织理念的兴起，人们更是主张在组织内部加强合作，实行开放式管理，以适应瞬息万变的社会发展。从而，更引起了人们对团队的重视。显然，在现代管理中，团队工作方式已经成为企业和其他组织生存和发展的一种必要手段。具体而言，团队的主要作用如下：

（1）创造人性化的环境，满足成员的多方面需求，舒展人性。随着社会的进步，人类生活方式的改进，人的需要也在不断地发生变化。按照马斯洛的需要层次理论，人们在满足生理、安全等基本需要后，还有社交、尊重、自我实现的需要，这就要求组织尽量创造条件来满足员工的多方面需求。而一般的传统组织管理模式基于对效率的追求，采取严格的官僚制管理模式，过于强调生产的秩序性、精确性，而对于人的创造性要求甚少，某些组织甚至有对创造性能力的员工弃而不用，以保证组织的权威性。

团队管理则可以避免官僚制理论的缺陷，团队建立的目的虽是要实现特定的任务目标，但这种目标的达成是以团队成员创造性的发挥和主观努力为基础的。

因此，团队强调的是成员的广泛参与和相互作用，需要的是扁平化的组织形式。在团队中，人性的舒展和组织效率不再是相悖的。环境要求组织具有创新能力和应变能力。组织的效率不再简单地取决于生产效率，在创新、适应方面的效率也是至关重要的，组织的效率在前提上首先和这些因素联系起来，而这些因素的取得恰恰需要人性的舒展，因为压制人性必将压制创新，从而压制组织的发展和效益的取得。

团队是一个扁平化的组织，没有层级，没有官僚制的控制，大家通过合作和沟通共同完成组织的任务，它意味着一个崇尚自由、平等、和谐、创新的环境。这样一种人性化的环境可以为人的全面发展创造条件，满足成员的多方面需求，而人性的舒展，人的能力的充分发挥和创造性的开掘又有利于组织的综合效率的提高。

(2) 提高组织创新能力，改善组织的绩效水平。围绕开发新产品和提高服务质量所组建的跨部门团队，其创新能力明显优于一般组织，这种团队的设立，能有效地整合组织内的优势资源，实现资源效益的最大化。组织创新能力包括四个要素：第一，企业家精神或创新精神；第二，知识与其他资源；第三，创新的方法；第四，鼓励创新的组织类型。团队这样一种工作方式能够很好地满足此类条件，团队本身就是一种创新型的组织类型，而且，团队成员具有优于一般员工的创新精神，具有独立处理复杂事务的知识和能力，他们一般都敢于采纳先进的方法和技术，敢于突破传统，能够发挥协同作战的能力。

团队是一种高倍的能力放大机制，通过增强协作程度，能产生很强的核心能力和向心力，能够集中全团智慧解决面临的各项难题，达成组织目标。同时，团队也是一种创新能力放大机制，它的学习能力以及创新能力远非传统组织形式所能及，这种能力恰恰是在竞争激烈的市场环境中获取持续有效竞争优势的重要因素。

(3) 增强组织的适应性，促进组织的良性发展。传统的组织形式由于是一个封闭的系统，无法解决对环境迅速变化的适应性问题。在市场经济充分发展的现代社会，买方市场的局面已无法改变，如何提高顾客的满意度就成为衡量组织竞争力的关键性指标，企业必须在服务速度、服务内容、服务方式、服务保障等方面做得更快、更个性化。这就要求组织与市场、顾客之间进行全方位的接触，而且在接触过程中做出迅速、完整的反应，独自给顾客提供有效的解决方案。这样的接触点不可能是单个的个人，也不可能是只具有单一功能的某一部门所能承担的，只能是集各部门功能于一体的团队。

团队成员的独特背景知识和果断处理事务的能力，加上成员的有效合作，使

他们能独立地对市场做出反应。团队的存在和发展增强了组织的应对能力和适应性,有利于组织的良性发展。现在,越来越多的组织围绕市场服务、产品开发等组建各式各样的产品开发、服务团队,这既提高了企业的自生长能力,又增强了组织的适应性。

(4) 改变传统组织的运作方法,促进组织的转型。团队除具有以上作用外,还有一个更为重要的价值,那就是它正在推动一场组织的革命。团队的革命性推动作用在于它正在改变传统组织的运作基础和运作方法,促进组织由自我封闭的官僚制组织向开放的合作型团队组织转变,以更好地适应 21 世纪社会发展的需要。

传统的官僚制组织的工具理性虽然仍在发挥作用,但它所不可避免的僵化性、等级性、形式性、非人性等特点已越来越受到人们的质疑,它无法适应现代社会发展的节奏和人们的个性化需求。传统的由上而下的金字塔式的以内部为导向、以职务为重心、以管理阶层为主导的运作方法正在转变为以顾客为导向、以作业程序为重心、以员工参与为主导的扁平化的团队运作方法。目前,团队的价值已被越来越多的人所瞩目,团队的重要作用已经得到了企业以及社会各界的广泛认可。团队促进组织的转型这一变革还具有更重要的意义,那就是它创新出了一个有利于团队运作的组织环境,更有利于团队整体价值的发挥。

18.2 团队的形成

18.2.1 团队的形成过程

不论团队的发展是自发的抑或是有意的,也不论团队的类型为何,团队的形成总要经历一个过程。根据团队所经历的时间和成熟程度两个维度,可以将团队的形成分为五个阶段,分别是:成形阶段、震荡阶段、规范阶段、运作阶段、解散阶段。

(1) 成形阶段(forming stage)。团队的成员基于特定的目的首次聚在一起,这时他们带来了个性化特征以及自身环境的价值观和优先次序。在这一阶段,团队的成员会试图去了解团队的目的、成员的组成、组织结构以及领导体制等内容。由于这是一次新的经历,所以每个人开始都是小心谨慎地进入这个环境,对他们在新的经历中的角色和绩效感到彷徨,在行动中通常会使用测试或探索的手段来掌握组织的状况,进而决定他们所应采取的适当方式。因而,在成形阶段,团队通常要阐明其目标,确定每个人的角色及权限责任范围,制定可接受的行为规则。当成员认同该团队并开始将其本身视为团队的一部分时,成形阶段即

宣告结束。

(2) 震荡阶段 (storming stage) (又称为冲击阶段)。虽然在成形阶段成员已将自己视为团队的一员,但这并不表示他们已完全接纳组织所加诸在其身上的限制性规范。在震荡阶段,团队成员对团队任务的真实情况虽然已完全了解,但还没有形成可靠的凝聚体,还是作为个人来思考问题的,往往可能基于自己的经历做出决定,而不是集思广益。由于团队成员对团队成功机会的态度动荡不定,协作依然没有成为规范。此时所表现出来的行为可能涉及争执、挑战领导者的权力、争夺在团队中的影响力、重新确立目标的努力以及其他竞争性和戒备性行为。当团队中确定了清楚的领导权和互动模式后,震荡阶段结束。

(3) 规范阶段 (norming stage)。在此阶段,对个人问题的关注下降而对团队的关注上升,个人已融入团队中。个人之间的冲突和外部忠诚的制约已经减少,团队成员愿意为了团队而商讨分歧,因而有了更多的协作和对话。团队也致力于发展出这种紧密关系,成员开始认可和接受他自己及其他人的角色,也感受到强烈的团队认同感与归属感。当团队的组织结构稳固,而成员也熟知彼此的角色及相互的角色期望时,规范阶段便告完成。

(4) 运作阶段 (performing stage)。此时团队已经成熟为一个具有高度凝聚力的整体,团队成员对他人的优缺点以及他们如何支持使命都已了如指掌,并能解决群体问题。此一阶段的主要特色是将成员的认同与角色转向追求团队任务与目标的达成,团队的中心围绕解决团队所面临的问题而确立起来。团队的结构成为达成团队目标的一种机制。对一些永久性团队而言,运作阶段是团队形成的最后阶段,但对一些临时性团队而言,除了运作阶段外,尚有一个解散阶段。

(5) 解散阶段 (adjourning stage)。当团队当初成立的目标不再有存在的必要或团队圆满完成其历史使命时,团队就要面临解散。解散阶段要确保能对团队的成员做适当的安排,要正确合理评价团队的工作成绩及出现的问题,努力去总结经验教训,应避免虎头蛇尾和草率收兵的局面出现。

在这里需要补充的是,团队形成的前四个阶段只是表明了时间意义上的逻辑结果,但每个团队的实际发展过程会有很大的差异。不是每个发展阶段都会花费同样的时间,也并非每个团队都会由一个阶段自然转移至下一阶段,而是可能出现反复或数个阶段同步运行的情况。对其形成阶段的划分只是帮助我们了解团队发展可能的历程以及在团队发展期间所可能面临的问题和可能产生的结果。

18.2.2 团队形成中的领导

在团队的形成过程中,团队的领导要承担一些独特的角色,而且团队领导角

色的发挥程度直接影响团队的形成过程。在团队形成过程中，团队的领导者必须掌握一些建立团队方面的技巧，这些技巧包括：如何建立互相支援的团队人员关系、如何建立团队成员的自信以及如何采取教练式的领导风格。

首先，帮助成员厘清团队目标，并进行合理的授权。有效的领导者要获得团队成员的追随，达成团队的目标，必须帮助团队成员厘清团队的目标以及知道如何授权（empowerment）。授权并不意味着放手不管。团队的领导者除了确保团队有清楚的目标外，还要注意采取某些规范和监控团队措施，而这样的监督与参与往往会随团队的发展成熟而有所变化。在团队的形成过程中，领导者必须对团队成员解释其营运计划，陈述团队的近期目标和长远规划，并帮助成员界定每一个要达到的结果。随着团队的成熟，领导者的角色开始改变，对团队的直接参与减少，不再处处指导或控制，其角色倾向于教练，主要扮演引导与支持团队的角色。当然，这需要管理者实现从发号施令的领导者向从旁协助的教练角色的转变，而这是一种相当困难的心态转变过程。

其次，帮助团队成员明确角色任务。要使一项团队任务得以完成，有必要使每个人清楚自己的职责和权力范围。通常，即使一个团队的所有成员在一起工作了相当长的时间，也不一定清楚谁该干什么，谁在做什么，谁有权做什么；另外正规的工作描述不一定会迎合成员对自己担任的角色和权力的期望；有时部门主管和经理也会对放弃自己一向的角色而成为团队的一员而感到不适应；与此同时，有些团队成员有时也会无法以平等的态度对待原来的上司和经理。如果无法解决诸如此类的权力转移问题，团队的工作效率会受到极大损害。所以在团队的初建阶段，应该尽早让团队成员开展讨论，说出其对团队在组织内的角色期望以及个人在团队中的角色期望，还必须弄清诸多问题，如：“什么是团队的任务？”“团队应向谁汇报工作？”“团队具有哪类权力？”“谁是指定的团队领导？”“团队成员对责任分工有意见吗？”“每个成员的角色和其他成员间能相互协调还是有冲突？”团队的领导者可以通过发放有关角色任务的问卷或举行相应的讨论，使团队成员搞清自己的任务并明白与他人的任务之间的关系，这种理解会创造出一种很强的团队内部团结感和忠诚意识。

再次，沟通和激励。团队的领导者在团队的形成过程中必须提供推动工作的动力，使上下通气。他要把负责各项工作的成员组成一个有效的协作体。在团队新成立时，成员之间由于相互不甚了解，加上对自己能力的信任和某种自尊等其他各种考虑，互动十分有限，这时，领导者的沟通和激励显得尤其重要。团队的领导者要主动了解成员的优缺点，利用各自的优势去创设一种使各成员充分发挥自己优势的环境，让他们明白协作的必要和高效。要妥善处理成员间的矛盾和冲

突，尽量去积极解决矛盾，而不是以压制和威胁的方式去对团队成员提出要求，特别是要采取措施，避免把矛盾积压或扩大。要有一定的奖励机制，激励团队成员将实现团队目标作为工作目标，鼓励成员间的沟通和协作行为，对其予以正强化，以形成一种乐于沟通、善于协作的组织文化氛围，建立起团队凝聚力。

最后，有效管理团队与其他群体的关系。在团队形成中，无论是团队本身，还是团队成员都受到其他群体的影响。一个有效的团队领导者，必须正确处理团队与其他群体的关系，因为有些群体控制了团队所必需的有价值的资源，有些群体的目标与团队相背离，因而会设法阻碍团队去追求其目标，更有些群体掌握着评估团队的权力。在这一复杂局面下，领导者必须首先界定重要的外部群体及其所关切的利益，然后，必须考虑要和这些群体建立何种关系。此外，还必须寻求处理此种关系的策略，以做到有备无患。

18.2.3 超级团队

团队自出现以来，已经演变出许多形式，有在组织高层组建的正式团队，也有在组织内部自然产生的非正式团队；有在传统的工业企业中广泛使用的传统团队，也有 20 世纪 80 年代盛行于日本后流行于美国的学习型团队。传统团队主要注重团队协作，而现在风靡于全球的学习型团队在注重团队协作的同时更注重业绩。与传统团队相比，学习型团队体现出一种高效率团队的特征。从继承传统组织理论的角度看，学习型团队有三种类型：正式团队、非正式团队、超级团队。超级团队同时具有正式团队和非正式团队的特征。

超级团队是管理人员为完成某种特定的目标有意识地组建起来的，但团队的运行具有明显的非正式团队的特点。对于这样的团队，最初有多种名称。如“自主管理团队”、“跨职能团队”或“高效团队”等。“超级团队”一词最早出现在《财富》杂志 1990 年 5 月 7 日刊登的布莱安·杜梅因（Brian Dumaïne）的《谁需要老板？》（Who needs a boss?）一文中。杜梅因认为，团队是 90 年代生产领域中的一场革命，他把那些仍在受争议的自我管理团队、多功能团队、高绩效团队统称为超级团队。超级团队备受争议是因为它们要求管理层放弃控制，如果它们能正确工作，它们就能够管理自己而不需要老板。

杜梅因认为，超级团队通常由 3~30 人构成，有时是体力劳动者（蓝领），有时是脑力劳动者（白领），有时两者都有。在极少数情况下，他们会变成劳动力大军中的一支稳定力量。在通常情况下，管理层为了开发一个新产品或是解决某一个特定的问题也会组织几个月到几年的团队。在服务行业或金融领域使用团队的效果和在制造业一样能取得比较显著的生产效率。这是因为团队是由公司内不同部门、有着不同技能的人组成的，能够为了完成一项工作摒弃官僚制的障

碍，打破部门封锁。

使用超级团队需要解决一些棘手问题。怎样使团队不远离正常轨道？当新产品被开发出来或节约了开支时怎样给予奖励？到底应该给团队多大的权力？特别是当组织出现官僚膨胀，团队成员有机会提升时，会有什么情况发生？成员间的冲突该怎么解决？这些问题的答案会随着企业的不同而各异。管理学家们认为，超级团队并不是适合所有人的。它们只有在一项工作需要三个人以上并具有高度依赖性时才有意义。通常在汽车、化工、造纸、高科技等有着复杂制造过程的产业部门，团队的价值更为明显，在保险、银行、电信等复杂的服务行业尤其如此。但是，在一些简单的生产活动中，团队是没有什么意义的。

超级团队的核心是多功能性，它把营销、生产、财务等不同工作领域的具备不同功能的人整合在一起，把不同想法集中起来使之能最快最有效地解决问题。而在官僚制组织里最经常使用的方式则是把出现的问题汇总到上级领导那里，由上级决定报送有关部门处理，而这至少要经过两到三级的传送才能达到解决问题的目的，往往贻误解决问题的最佳时机，但是，超级团队则完全可以跨越这些不必要的门槛，迅速解决团队所面临的各项问题，既省去了大量的时间和金钱耗费，又有利于任务的顺利完成。超级团队强调的是团队的整体效能。在超级团队中，团队的成员人数不多，团队以完成任务为核心，强调工作效率和最低成本，因此，一个人能完成的工作，不会分配给第二个人。而且，团队更强调将不同特质的人结合在一起，并使他们互相协作，把不同的技能融入所要解决的团队任务中。团队成员平等、信任、注重交流和沟通，在活动中更强调合作，日常工作由团队成员来做，无须管理人员的指挥，自主地完成一切工作。美国联邦快递公司（Federal Express）设在孟菲斯的后勤部门是使用超级团队特别成功的典型。联邦快递把它的1 000名行政人员（clerical workers）组成5~10人不等的超级团队，并对他们进行培训，给予他们自我管理的权力。在团队的帮助下，公司在1989年使包裹错投和丢失之类的服务故障减少了13%。

18.3 团队的运行

18.3.1 团队环境

团队环境是影响团队绩效的重要变量，一般可分为外部环境和内部环境。

影响团队绩效的外部环境因素最主要的便是一个支持性的组织气候，因为团队是组织中的一个群体，组织气候自然会影响团队的运作。由于团队成员的价值是由团队的绩效所决定的，因而团队特别适合那些对集体主义评价较高的组织和

社会，像日本、以色列等国家就比英美等国家更适合团队的生存。同样地，如果一个企业或组织过去的组织文化与价值理念一直偏重于个人的成就和表现，则可能不会表现出对团队的支持性组织气候。

另一个外部环境的因素是组织对团队的资源支持。如果管理当局认同团队工作的价值，便会主动提供团队所必需的资金、权力等资源。而团队所获得的资源支持愈大，团队达成目标取得成功的机会也愈大。反之，团队所必需的资源支持得不到保障，团队获得成功的可能性就会大打折扣。团队所必需的资源支持是团队运作过程中最重要的环境，虽然它同其他的环境一样具有不确定性，但团队可以通过自己的努力和实际行动来证明团队运作的优势，从而赢得资源支持。

组织结构以及人力资源管理体制也是团队所面临的重要环境。组织设计同样直接地影响着团队的形成和功能的发挥。传统性组织比较看重有指定的领导者的稳定的功能性团队。注重适应性与灵活性的组织更倾向于选择多功能性团队，这是一种比较愿意自己选择领导者或由数个成员分享领导者角色的团队。在传统性组织中，员工很少能在同一个时期成为两个以上团队的成员。而在创新型组织中，同时在不同的团队或高速运转的流水线中工作已十分普遍。人力资源管理体制也深深地影响着团队的绩效。不同的组织使用不同的人力资源管理方法去培养员工的绩效，包括长期计划、雇员的招募和选聘、绩效评估、雇员的培训和发展、奖励体制等。直到近期，这些活动几乎毫无例外地强调个人的表现，很少考虑到他们组成一个团队时是怎样工作的。可喜的是，组织很快认识到对个人绩效的偏重这一设计对团队的发展是不利的，需要设计一种新的绩效管理体制，使员工的培训和奖赏服务于团队目的的实现以顺应团队管理的需要。因此，新的人力资源管理体制构成团队发展的又一重要环境。

团队的内部环境则直接影响着团队凝聚力的形成和发挥。通常由四个方面所决定：一是团队规模。规模较小的团队比规模较大者能得到更多的激励和满意感，更容易形成一个协作有凝聚力的团队。二是得到有效管理的多元化。团队需要管理，怎样去管理团队不仅是领导者思考的问题，也是团队成员普遍关心的问题。单一的管理模式虽有助于实现经常化、规范化管理，但无法激起团队成员的新颖感和成就感，容易失去吸引力。在知识型团队里，更倾向于选择有挑战性的开放式的团队管理模式。三是群体同一性和良性的竞争。如果群体的凝聚力过强，管理者可以提高组织同一性，使组织目标成为团队努力的共同方向，由此减少团队内部的凝聚力。要提高组织同一性，可以让群体成员感到自己是整个组织中有一价值的一员，强调群体间合作以提高组织绩效，还可以通过减少或消除群体间竞争和奖励群体间合作的方式来降低过度的群体凝聚力。四是团队的成功。团

队的成功既是团队活动的结果，也是团队继续开展活动所面临的重要环境因子。如果团队经常失败，则团队成员容易沮丧，无法产生良好的激励效果。反之，团队的成功则会树立成员的信心，提高士气，迈向新的胜利。

18.3.2 团队成员的角色

一般而言，每个人都扮演着多重角色，并根据当时所在的群体而变换自己的角色。在组织中，员工们都需要明确组织期望他们有什么样的行为，他们阅读自己的工作说明，明确自己的权责，从“老板”那里得到建议以及观察他们的同事做些什么，从而指导自己的行为，以使自己的活动符合要求。团队中的每一个成员都有其应该扮演的角色，有时一个人可能同时扮演多重角色，且在不同团队其角色会有所调整。每个团队都是由承担不同角色的成员组成，都有其特殊的角色结构。角色结构是指团队内为成员所接受的一套界定完整的角色，以及角色与角色之间的关系。研究表明，在一个团队中可能有九种不同的角色，分别是：

(1) 创造者—革新者。这种人富有想象力，善于提出新观点，独立性强，喜欢按自己的方式和节奏进行工作。

(2) 探索者—倡导者。这种人乐意接受、支持新观念，他们擅长利用创造者—革新者的新创意，并总能找到资源来支持新创意。

(3) 评价者—开发者。他们有很高的分析能力，在决策前有必要让他们发表见解来比较各种方案的优劣。

(4) 推动者—组织者。他们乐于制定操作程序，以使创意变成现实。这种人会设定目标，制定计划，组织人力，建立规章，以保证按时完成任务。

(5) 总结者—生产者。他们的着眼点主要在于能否按时完成任务，使所有的承诺得以兑现。他们最得意的事情就是自己生产的产品合乎标准。

(6) 控制者—核查者。他们最关心的事情就是规章制度的确立和贯彻执行，他们善于核查细节，希望核查所有细节，并避免出现任何差错。

(7) 支持者—维护者。这种人对做事的方式有着强烈的信念，他们在支持团队内部成员的同时会积极地保护团队不受外来者的侵害，是增强团队稳定性的重要力量。

(8) 汇报者—建议者。他们是很好的听众，愿意在做出决策前得到更多的信息，而不愿把自己的观点强加于人，这有利于推动团队充分准备以做出谨慎的决定。

(9) 联络者。他们倾向于了解所有人的看法，做一个协调者，尽力在所有团队成员之间建立起良好的合作关系，以形成有凝聚力的稳定的团队。

团队成员不可能承担所有这些角色，但他们会非常愿意承担这些角色中的两

三种。管理人员有必要了解组织成员的个体特质条件,根据成员的个体优势来选择他所能承担的团队角色,使工作任务的分配与团队成员的个人偏好相一致。如果能够把个人偏好与团队的角色要求适当匹配,就会有利于团队成员的和睦相处,并取得良好绩效。

18.3.3 团队的凝聚力

团队成员对团队的忠诚度和对组织的承诺被看作团队的凝聚力 (cohesiveness)。团队的凝聚力愈高,表示队员愈愿意留在团队里,也愈愿意彼此合作,彼此的信赖度也就愈高,自然愈容易达成高度的协调。强有力的团队凝聚力,往往是把群体转化为团队的必要条件之一。影响团队凝聚力的因素很多,有些因素可以增强团队的凝聚力,有些因素会降低团队的凝聚力。

首先,团队间的竞争程度是影响团队凝聚力的重要因素。当团队间的竞争程度增大时,团队成员越是能够感觉到这种威胁的存在,就越能激起团队成员的协同作战精神,从而增强团队的凝聚力。但是,如果这种竞争发生在团队成员之间时,团队成员会降低合作的热情,甚至自我封闭,进而可能导致凝聚力的下降。

其次,团队成员对团队目标的认同程度影响着团队的凝聚力。当团队成员把团队的目标跟个人的价值目标相统一时,就能全身心地投入到团队工作中,产生比较高的认同感,这时团队的凝聚力就会很强。相反,若团队成员彼此对团队所追求的目标存在看法上的差异时,就会出现离心力,从而使团队凝聚力下降。

最后,团队成员之间的互动和认同也是影响团队凝聚力的一项重要因素。团队成员之间的互动与认同既包括成员与领导者之间的信任和交流,也包括团队各成员间的互动和认同。领导者的个人魅力愈强,团队的凝聚力也就愈大;如果领导者不被团队成员所接受,则会出现相反的结果。另一种情况是,团队成员内部的互动愈频繁,则团队凝聚力愈大;如果成员间彼此不信任,钩心斗角,互动也必受影响,凝聚力的下降自不待言。同时,当团队的规模增大时,团队的凝聚力有下降的趋势。再者,团队成员对自己作为这一团队成员的身份地位的向往与否,也能影响团队的凝聚力。

总之,一个有凝聚力的团队能对团队目标的达成产生决定性的影响,既可能使团队实现目标最大化,也可能使团队的目标混乱和不确定。当然,最主要的要视团队成员对绩效目标的认同程度而定。如果凝聚力和对绩效目标的认同都很高时,团队的绩效也就会很高。同样,当团队的绩效目标很高并能够得到实现,也证明团队的凝聚力很高,成员对团队的绩效目标认同感很强,团队的最终价值也就能够得到最大化的实现。

18.3.4 团队业绩

团队业绩又称团队绩效，是团队成员围绕团队中心目标开展活动所取得的效果，换句话说，就是团队的产出状况。每个团队都是为了解决某一问题，实现特定目标的而建立。团队业绩既是团队工作所取得的实际效果，也能反映出团队对中心目标的实现程度。衡量团队效率和效果的最主要标准就是团队的业绩。团队业绩既是团队的整体产出即集体智慧的结果，又是衡量团队成员协作程度、个人功效的关键指数。

取得很好的团队业绩，成为一支高效的团队，是团队及其个人的最终目标。如何成为一支高效的团队？换句话说，什么样的团队才算是高效的团队？所反映出来的是影响团队业绩的诸种因素的情况。概括地说，团队业绩的高低主要取决于以下因素：

(1) 清晰具体的目标。团队成员对团队所要达到的目标要有清楚的认识，并且坚信这一目标有着重大的价值和意义，能够激励团队成员把个人目标升华到团队目标中去。在高效团队里，成员愿意为团队目标做出承诺，清楚地知道组织希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作并最后完成任务。

(2) 相关的并可以共享的技能。高效团队是由一群有能力的成员组成的，他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且相互之间还有能够良好合作的个性品质，从而出色地完成任务。其中，合作尤其重要，因为大多数人是基于不同的专业技能而被挑选加入到特定的工作团队中来，要想更有效地利用这些专业技能，需要有共享这些专业技能的意愿和能力。

(3) 成员间的相互信任。相互信任是有效团队的显著特征。如果你不相信其他团队成员是真心为你考虑，那么与他们分享观点和看法就会变得非常困难。信任团队成员包括相信他们的想法是合理的，直到事实证明是不合理的为止。另一种信任的表现是冒险尝试团队成员未经证实的想法，而不是取笑和嘲讽。要鼓励员工的参与和自主性，要崇尚开放、诚实、协作的办事原则，形成一种信任的环境。

(4) 成员对团队的忠诚。在一个高效的团队里，成员对团队表现出高度的忠诚，为了使团队取得成功，他们愿意去做任何事情，愿意承担责任，对所在的团队具有强烈的认同感，愿意服从团队目标并为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

(5) 良好的沟通。团队必须有畅通的沟通渠道以便成员能够积极听取和分享信息。良好的沟通既包括成员间的沟通，又包括管理层与团队成员之间的沟通。沟通既可以增强信任，还可以收到积极的工作反馈，在沟通中交换看法和意见，

消除误解和隔阂，从而有利于问题的解决。

(6) 恰当的领导。有效的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期，因为他能为团队指明前途所在。团队的发展需要团队的领导者去阐明团队的价值所在，阐明变革的可能性，鼓舞团队的士气，帮助他们充分了解自己的潜力。团队的领导者不一定非得指示或控制团队的具体活动，而更多的是进行授权，聆听成员的意见，担当的是教练和后盾的角色，从而对团队提供指导和支持。

团队业绩的提高还要有一个支持平台的问题。从内部看，团队应拥有一个合理的基础结构，包括员工的培训、易于理解的绩效测量系统和起支持作用的人力资源管理系统。恰当的基础结构应能支持并强化成员的行为以取得高绩效水平。此外，组织管理者应向团队提供完成其工作所必需的资源支持。

18.4 团队管理

18.4.1 团队规范

所谓规范，就是指团队成员所共同认可的行为标准。团队规范确立了团队成员在具体情景下的行为标准，其主要功能就是规制那些被认为对团队成员重要的行为。团队的规范可能具体到多少成员应该去做，应该怎样对待顾客，被分配的品质的程度，成员的穿着应怎样，哪些玩笑是可以接受的，他们应该怎样认识组织，怎样对待他们的管理者，等等。

团队规范的形成主要受四种因素的影响。一是明确的规定（explicit statement）。团队的上层管理人员以及成员本身为了保证团队目标的实现可能制定一些相关规则来规范人们的行为。例如，在油库附近禁止吸烟、工作期间严禁交谈等。二是重要事件（critical events）。组织历史上的重要事件可能导致组织规则的产生。团体成员可能认为吹口哨是嘲弄的表现，因此就出台一条规定，在与高层和外界交流时，什么样的方式是可以或不可以的。三是首次行为（first behaviors）。在一个新组建的团队里，第一次的行为可能作为规范或标准指导后来的行为。例如，第一次开会座位的排列可能成为一条规则，以后开会大家可能都循着那次的位置坐。四是过去的经验（past experiences）。在新形势下规则的产生受过去经验的影响比较大。比如，对于老师和学生来说，完全没有必要为高年级规定哪些行为在教室里是可以接受的，对于其他组织也是一样。

团队规范既调整与中心任务紧密相关的行为又处理行为之间的种种关系。一个高效的团队是离不开规范的，团队纪律的遵守、团队标准的执行、质量安全的

保证、生产过程的控制、责任的追究、奖励的分配等，都要有明确的规范。规范同时还要能够处理团队内以及团队之间围绕问题的解决和决策所产生的冲突。当然，不同的文化背景对规范会有不同的要求。比如，在中国、马来西亚、泰国等集体主义文化较强的国家，其社会价值观主张尽量避免冲突，更强调和谐与统一；在个体主义文化较深的美国，更需要一种合理的规范来将冲突限定在合理的范围内。无论如何，处理冲突、协调人际关系，是规范的重要作用之一。

团队规范一经产生必将对整个团队产生影响，这就产生一个规范的遵守和执行问题。规范确立的中心目的是要提高团队的绩效，保证人们的努力有利于实现团队的目标。就团队而言，它希望规范能够得到严格的遵守，使整个运作过程有条不紊，从而取得预期的成效，完成团队的使命。从团队成员个体而言，问题会变得有些复杂。比如，个体会希望团队规范能有效地协调团队成员之间的关系，使团队的运作有章可循。但是，个体又会感受到规范的压力，而且这种压力可能是由于他所负担的角色地位决定的，他必须如此，否则会受到团队规范的处罚，承担相应的责任。也有一种可能就是，他认为团队规范不利于他发挥自己的知识和技能，选择遵守无疑会降低绩效，选择突破又会受到追究，这是团队规范作为一种行为标准所无法避免的。

18.4.2 团队成员的选拔和培训

团队成员的选拔和培训是团队建设的重要内容，组建一个团队的最重要一步是选择最合适的成员加入团队，并对其进行有效的培训，以使团队的知识层次、技能等搭配合理。

选拔最优秀的人才进入团队是保证团队绩效的首要因素。在组建团队之初，管理层面面临很多选择，而能否网罗到适合组织发展的人才才是每个领导者都关心的问题。在选拔团队成员时，除了要考虑被选者是否具备工作所需的技术才能外，还要考虑他们是否具备扮演团队成员角色所必需的其他才能。

在团队中，最重要的是团队成员的有效合作，只有这样，才能实现资源的优势互补。采用团队的一大障碍是个人阻力。一个员工成功与否不再单纯由他的个人绩效所决定。要成为一名优秀的团队成员，个体必须学会与别人进行公开、坦诚的沟通；学会面对个体间的差别并能解决由此而带来的冲突；学会如何把个人的目标升华为团队的利益。但许多应聘者不具备成为团队成员的必备技能，尤其是对那些生活于高度个人主义民族文化中的比较重视个人贡献的应聘者而言。面对这类应聘者时，管理人员通常有如下选择：第一，对他们加以培训，使他们具备成为合格团队成员的必备技能，这是管理人员的第一种选择，也是团队形成之

初的重要课题。第二，把他们转到适合其发展的其他团队中去，这有一个前提，必须存在一个需要此种人才的团队。第三，对不具备这种条件的人才不予聘用，如果抱有侥幸心理，可能会导致整个团队分崩离析，从而不利于目标的实现。

在选拔团队成员（包括团队领导者）时，一定要注意团队成员的技能素质和团队协作能力，这关系到团队组建后是否能实现预定目标。选拔前要进行细致的岗位分析，根据所需要的职能角色、领域（诸如销售、人事、质量管理、财务、市场营销、生产及其他领域）以及成员所应当具备的技能、能力和经验来进行选用。成员的选拔要围绕工作设计来展开，避免没有目的的选优，这样即使挑选的是各个领域最优秀的人才，团队的绩效也未必最大。

在团队运作过程中，当需要为团队招募新成员以补余缺时，同样要遵循基本的选拔程序。跟组建之初的选拔不一样的，这时还要让团队目前的成员参与进来，征求他们的意见，并要考虑是否对团队进行重组，重新分配角色。

培训也是团队建立和发展所必然要经历的一个过程。培训有双重任务，既“破”又“立”：一是在团队建立之初，要使团队摆脱原有工作模式的影响，适应新的角色任务，形成一个有凝聚力的团队，就应进行培训；二是要使团队形成新的工作理念，运用新的统一标准以促成团队绩效的实现，也需要借助于培训。一般来说，在重视个人成就的背景中成长起来的大部分人是可以培训成为合格的团队选手的。这些培训大致包括：对团队凝聚力的培养、关于团队工作程序的培训以及团队领导者的培养。

大多数组织不可能在团队开始的时候就向每个成员提供一到两年的培训。所以，为了提升团队的凝聚力，很多组织往往首先对两类团队成员进行培训，即对那些有经验基础的人和那些富有冒险精神的人进行培训。培训的目的在于打破雇员之间的隔阂，让他们懂得只有互相帮助、共同致力于团队的整体目标，才能实现个人的价值。这种培训在很大程度上属于经验式培训。

经验式的培训固然是提升团队凝聚力的一种有效方法，但仅靠这一点还不可能导致最优化的团队绩效。工作团队还得依靠正式的培训，即加强团队工作程序方面的培训。比如，在团队的成形和震荡期间，团队成员需要通过理性的方式被告知他们容易遭受的挫折；团队成员需要通过培训而认识到规范对他们的绩效的意义；在更高的追求中，团队成员还可以通过培训而树立起自觉发展规则以帮助实现团队目标。一般说来，在团队发展过程中所进行的正式培训项目应该包括的内容有：怎样采用多种技术去挖掘创造性的思想；怎样去界定和讨论问题以及它们可能的结果；如何在众多可选方案中选出一个；如何保证方案依据大家都同意的方式得以执行等等。对于自我管理型团队，正式的培训还应该包括适合组织自

己的关于获取资源、成本核算、进程报告、团队评价方面程序的内容。

对团队领导者的培训同样值得注意，特别是团队的新领导者，他们经常对他们的角色感到迷惑不解。所以，需要通过培训让团队领导者清楚：成功的团队领导者是愿意接受成员的建议的，他们不会因为个人的观点而去拒绝或促成某项建议；好的团队领导者善于总结信息，促进讨论，创造问题意识，而且善于发现在什么时候去解决分歧，什么时候去赞成一项统一的决议；合格的团队领导应学会怎样去支持不同意见。

18.4.3 激励团队绩效

团队业绩的取得，绩效水平的提高，离不开激励。对团队成员的激励一直困扰着管理者，有些管理者经常错误地认为只要有金钱的激励就可以了，因为“有钱能使鬼推磨”，团队成员可以用金钱去获得他们想要的任何东西。事实证明，金钱不是万能的，没有一种包治百病的灵丹妙药，也没有一种激励方法可以让所有的员工都满意。一般说来，团队的激励体系可以参照如下方面来加以建立：

(1) 物质激励。高薪和高福利是传统的物质激励手段，对于团队成员的激励也是有用的手段，除此之外，组织还可以根据自己的情况而选择激励手段，比如，一些公司通过股票期权、股票授予等方式提高成员的积极性。

(2) 提供适当的学习机会。一般说来，团队成员大都具有积极向上的精神和追求，具有提高自我能力和自我价值的要求，因此，对团队成员的激励应重视提供专门技能的培训和学习，这既有利于工作，又能满足团队成员自我实现的需要。

(3) 工作设计。工作设计也要基于团队成员自我实现的需要而作出，即通过工作扩大化、工作丰富化、提供富有挑战性的工作使团队成员体会到工作的意义，从而增强其工作的积极性。

(4) 目标激励。设置适当的目标，引导个人目标与其相符，提高团队成员的工作信心。

(5) 鼓励失败。团队成员一般都害怕失败，所以工作时诚惶诚恐，绩效难以提高，而鼓励失败则免去了团队成员的后顾之忧，会在推动团队成员的创新方面发挥积极的作用，进而有利于团队绩效的提高。

总的说来，激励绩效不能千篇一律，而要根据团队成员的实际情况因人、因时、因地制宜，激励的手段、方式、方法都要切实可行，要把团队激励和个人激励有机结合起来，但同时要防止激励变成平均主义。同时，激励又要有明确的规范体系，对激励的标准、实施、程序等都要有明确的规定；需要建立激励监督机

制，防止激励的滥用。再者，激励也不一定都奖给那些做出突出贡献的团队成员，对那些为团队的沟通、协调做出重大努力的其他团队成员，对那些虽然工作业绩不突出却取得很大进步的团队成员，同样应给予奖励。这样能够为团队以后的工作创造条件。

此外，在团队完成历史使命后，要对团队的活动做出总的评价，正确指出其贡献所在，同时总结经验教训，对团队工作的合理方面做出肯定，对优秀个人予以表彰，这不论对团队成员本身还是其他团队都能产生积极的效果。

本章小结

团队是 20 世纪后期管理学界开始关注的一种组织现象，它可以弥补传统组织缺乏灵活性、成员互动不足等方面的缺陷，有利于通过实现团队目标而实现整个组织的目标，而且也有利于人的全面发展，在取得好的经济效益的同时，还能产生良好的社会效益，因而是以人为本的现代管理应当重视的组织发展趋势。

管理学界一般把团队看作一种特殊的组织群体，是具有能力的集合性、结构的自组织性、行为的高度凝聚力等特征的群体。在团队的类型划分上，依据团队的目标、存在的目的和工作性质而把团队分为问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队等多种类型。不论团队的发展是自发性的，抑或是有意组成的，也不论团队类型为为何，团队的形成总要经历一个过程。根据团队所经历的时间和成熟程度两个维度，可以将团队的形成分为五个阶段，分别是：成形阶段、震荡阶段、规范阶段、运作阶段、解散阶段。在团队的形成过程中，团队的领导要承担一些独特的角色，而且团队领导角色的发挥程度直接影响团队的形成过程。超级团队是团队形成和发展的境界，也是新的组织现象，是团队发展走向自觉的结果。

高绩效团队具有一些共同特点：规模一般比较小；成员各具不同的优势，能够调整自己以便与所承担的角色和谐一致；具有很好的凝聚力，能够献身于一个共同的目的；有较完善的绩效评估系统和奖励体系，从而能够保证团队成员承担相应的责任。更重要的还有一点，那就是团队成员之间能够拥有高度的相互信任。我国是集体主义文化比较浓厚的国家，实行团队管理应该是我国管理的优势。但由于认识上的原因，我们过于强调引进外国的管理模式，很少注意挖掘自己的潜力。我们坚信团队管理是一种先进的管理运作模式，相信在中国更能找到其发展的土壤，走科学发展之路。

关键术语

团队	群体	问题解决型团队	项目团队
自我管理型团队	自发团队	自我引导团队	多功能型团队
交叉功能团队	高层管理团队	虚拟团队	超级团队
团队环境	团队领导	团队成员	团队目标
团队业绩	团队绩效	团队规范	

复习思考题

1. 什么是团队？它与群体有什么区别和联系？
2. 我国古典小说《水浒传》中梁山泊 108 条好汉是否是一个团队？为什么？
3. 如何理解团队的性质？
4. 管理学家们把团队分为哪些类型？
5. 试分析团队的作用。
6. 试论述团队形成需要经历哪些阶段。
7. 在团队形成过程中，团队领导能够发挥什么样的作用？
8. 什么是超级团队？它与传统团队有哪些不同？
9. 团队环境对团队运行具有什么影响？
10. 一个组织成员怎样才能成为团队成员？
11. 团队凝聚力受到哪些因素的影响？
12. 团队业绩的取得受哪些因素的影响？

参考文献

- 陈工. 政府预算与管理. 北京: 清华大学出版社, 2004
- 陈荣耀. 现代管理学. 上海: 东华大学出版社, 2004
- 陈幼其. 战略管理教程. 上海: 立信会计出版社, 2003
- 崔绪治, 徐厚德. 现代管理哲学纲要. 北京: 经济管理出版社, 1990
- 董建辉. 政治人类学. 厦门: 厦门大学出版社, 1999
- 董克用, 叶向峰. 人力资源管理概论. 北京: 中国人民大学出版社, 2004
- 杜栋. 信息管理学教程. 北京: 清华大学出版社, 2002
- 傅夏仙. 人力资源管理. 杭州: 浙江大学出版社, 2003
- 甘仞初. 信息资源的组织与管理. 北京: 机械工业出版社, 2003
- 龚剑. 如何进行团队建设. 北京: 北京大学出版社, 2004
- 郭朝阳. 冲突管理——寻找矛盾的正面效应. 广州: 广东经济出版社, 2000
- 郭小聪. 行政管理学. 北京: 中国人民大学出版社, 2003
- 何瑛. 虚拟团队管理——理论基础、运行机制与实证研究. 北京: 经济管理出版社, 2003
- 侯光明, 李存金. 现代管理激励与约束机制. 北京: 高等教育出版社, 2002
- 胡志刚. 世界新经济模式·美国卷. 北京: 光明日报出版社, 2004

- 黄强. 领导科学. 北京: 高等教育出版社, 2000
- 纪洪天. 财务管理. 上海: 上海人民出版社, 2002
- 焦叔斌. 企业组织变革管理——实现卓越绩效的途径. 北京: 中国人民大学出版社, 2003
- 李建设. 组织管理学. 杭州: 浙江教育出版社, 1987
- 李景平. 现代管理学. 西安: 西安交通大学出版社, 2001
- 李文良. 公共部门与人力资源管理. 长春: 吉林人民出版社, 2003
- 李英时. 组织学. 北京: 科学普及出版社, 1998
- 李剑锋. 组织行为管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2004
- 廖泉文. 招聘与录用. 北京: 中国人民大学出版社, 2002
- 林建煌. 管理学. 上海: 复旦大学出版社, 2003
- 刘光明. 企业文化. 北京: 经济科学出版社, 1999
- 刘建军. 领导学原理. 上海: 复旦大学出版社, 2003
- 刘敬芳. 财务管理. 上海: 立信会计出版社, 2000
- 刘俊生. 管理学. 北京: 中国政法大学出版社, 2001
- 刘俊生. 现代管理理论和方法. 北京: 中国政法大学出版社, 1995
- 刘熙瑞, 张康之. 现代管理学. 北京: 高等教育出版社, 2000
- 娄成武. 管理学基础. 沈阳: 东北大学出版社, 2002
- 娄成武. 行政管理学. 沈阳: 东北大学出版社, 2002
- 罗岷. 现代管理学. 成都: 西南财经大学出版社, 2002
- 马费成, 李纲, 查先进. 信息资源管理. 武汉: 武汉大学出版社, 2001
- 孟昭朋, 许丹娜. 电力公共关系学. 北京: 中国电力出版社, 2000
- 苗东升. 系统科学辩证法. 济南: 山东教育出版社, 1998
- 聂正安. 管理学. 长沙: 湖南人民出版社, 2001
- 裴利芳, 胡德旺. 组织行为学教程. 北京: 经济管理出版社, 2003
- 彭剑锋. 人力资源管理概论. 上海: 复旦大学出版社, 2003
- 彭亿. 财务管理. 长沙: 湖南人民出版社, 2001
- 秦志华. 人力资源管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2003
- 芮明杰. 管理学. 上海: 上海人民出版社, 2000
- 苏东水. 管理心理学. 上海: 复旦大学出版社, 1999
- 孙柏瑛, 祁光华. 公共部门人力资源开发与管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2004
- 孙钱章. 现代领导方法与艺术. 北京: 人民出版社, 1998

- 孙彤,李悦.现代组织学.北京:中国物资出版社,1989
- 孙耀君.西方管理思想史.太原:山西经济出版社,1987
- 孙耀君.西方管理学名著提要.南昌:江西人民出版社,1998
- 孙永正.管理学.北京:清华大学出版社,2003
- 谭力文,徐珊,李燕萍.管理学.武汉:武汉大学出版社,2004
- 王刚.管理方法应用方案.北京:中国商业出版社,2003
- 王建民.战略管理学.北京:经济科学出版社,2003.
- 王坚平.现代管理学.杭州:浙江大学出版社,2004
- 王俊柳,邓二林.管理学教程.北京:清华大学出版社,2003
- 王垒.组织管理心理学.北京:北京大学出版社,1990
- 王祖成.世界上最有效的管理——激励.北京:中国统计出版社,2002
- 王璞.组织机构设计咨询实务.北京:中信出版社,2003
- 吴刚.行政组织管理.北京:清华大学出版社,1999
- 吴江,胡治岩.公共部门人力资源管理.北京:中共中央党校出版社,2003
- 吴培良,郑明身,王凤彬编著.组织理论与设计.北京:中国人民大学出版社,1998
- 吴照云.管理学原理.北京:经济管理出版社,2003
- 伍双双.人力资源开发与管理.北京:北京大学出版社,2004
- 姚裕群.人力资源开发与管理.北京:中国人民大学出版社,2003
- 俞文钊.管理的革命——创建学习型组织的理论与方法.上海:上海教育出版社,2003
- 肖明.信息资源管理.北京:电子工业出版社,2002
- 徐波.管理学案例集.上海:上海人民出版社,2004
- 许庆瑞.管理学.北京:高等教育出版社,1997
- 薛化成.信息资源管理.北京:高等教育出版社,2002
- 杨洪兰,张晓容.现代组织学.上海:复旦大学出版社,1997
- 杨斯迈.现代管理学原理.北京:经济科学出版社,1996
- 杨文士,张雁.管理学原理.北京:中国人民大学出版社,1994
- 郁义鸿.精巧的组织艺术——现代企业组织架构策略.上海:上海译文出版社,1994
- 张家伦.财务管理学.北京:首都经济贸易大学出版社,2001
- 张文昌.现代管理学.济南:山东人民出版社,2004
- 张秀玉.企业战略管理.北京:北京大学出版社,2002

章凯. 组织行为战略——管理变革的方向与动力. 北京: 经济管理出版社, 2003

赵春明. 团队管理——基于团队的组织构造. 上海: 上海人民出版社, 2002

赵振宇, 田立延. 激励论. 北京: 华夏出版社, 1995

赵振宇. 神奇的杠杆——激励理论与方法. 武汉: 湖北人民出版社, 2001

周朝琦. 企业财务战略管理. 北京: 经济管理出版社, 2001

周德孚, 殷建平. 学习型组织. 上海: 上海财经大学出版社, 1998

周三多, 陈传名. 管理学. 北京: 高等教育出版社, 2000

庄恩岳, 陆宇建. 新编企业财务管理. 北京: 经济管理出版社, 2001

朱德武. 危机管理——面对突发事件的抉择. 广州: 广东经济出版社, 2002

朱国云. 组织理论. 历史与流派. 南京: 南京大学出版社, 1997

竺乾威主编. 公共行政学. 上海: 复旦大学出版社, 2003

[美] 安德鲁·杜柏林. 管理学精要. 北京: 电子工业出版社, 2003

[美] 安妮·布鲁斯, 詹姆斯·S·伯比顿. 员工激励. 北京: 中国标准出版社, 2000

[英] 布赖恩·克莱格. 即时激励. 北京: 经济管理出版社, 2002

[美] F.E. 卡斯特, J.E. 罗森茨韦克. 组织与管理——系统方法与权变方法. 北京: 中国社会科学出版社, 1985

[法] H. 法约尔. 工业管理和一般管理. 北京: 中国社会科学出版社, 1982

[美] 哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克. 管理学. 北京: 经济科学出版社, 1993

[美] 赫伯特·A·西蒙. 管理行为. 北京: 北京经济学院出版社, 1988

[美] 海尔·G·瑞尼. 理解和管理公共组织. 北京: 清华大学出版社, 2002

[美] 亨利·艾伯斯. 现代管理学原理. 北京: 商务印书馆, 1986

[美] J.M. 普蒂, H. 韦里奇, 哈罗德·孔茨. 管理学精要(亚洲篇). 北京: 机械工业出版社, 1999

[美] 加雷斯·琼斯, 珍妮弗·乔治, 查尔斯·希尔. 当代管理学. 北京: 人民邮电出版社, 2003

[俄] 克鲁泡特金. 互助论. 北京: 商务印书馆, 1997

[美] 雷蒙德·A·诺伊. 人力资源管理——赢得竞争优势. 北京: 中国人民大学出版社, 2001

- [美] 理查德·L·达夫特. 组织理论与设计. 北京: 清华大学出版社, 2003
- [美] 理查德·L·达夫特. 管理学. 北京: 机械工业出版社, 2003
- [美] 理查德·L·达夫特. 组织行为学. 北京: 机械工业出版社, 2004
- [美] 罗伯特·L·马西斯, 约翰·H·杰克逊. 人力资源管理精要. 北京: 机械工业出版社, 2003
- [英] 罗伯特·路易斯·佛勒德. 反思第五项修炼. 北京: 中信出版社, 2004
- [美] 罗纳德·克林格勒, 约翰·纳尔班迪. 公共部门人力资源管理——系统与战略. 北京: 中国人民大学出版社, 2001
- [美] 麦康基. 如何实行目标管理. 北京: 北京化工出版社, 1985
- [美] 尼克·奥博伦斯基. 公司再造. 北京: 华夏出版社, 2003
- [美] P.E. 穆迪. 决策——获得较佳决策的方法. 北京: 人民交通出版社, 1988
- [美] 彼得·布劳, 马歇尔·梅耶. 现代社会中的科层制. 上海: 学林出版社, 2001
- [美] 彼得·诺思豪斯. 领导科学与实践. 南京: 江苏教育出版社, 2002
- [美] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务. 上海: 上海三联书店, 1998
- [美] R. 勒德洛, F. 潘顿. 有效沟通. 北京: 中信出版社, 1998
- [美] 桑德拉·黑贝尔斯, 理查德·威沃尔. 有效沟通. 北京: 华夏出版社, 2002
- [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 玛丽·库尔特. 管理学. 北京: 中国人民大学出版社, 2004
- [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- [美] 约翰·科特. 变革的力量——领导与管理的差异. 北京: 华夏出版社, 1997
- [美] 詹姆斯·L·吉布森等. 组织学——行为、结构和过程. 北京: 电子工业出版社, 2002